الإدارة الإستراتيجية
بقياس الأداء المتوازن

الأستاذ دكتور
عبد الحميد عبد الفتاح المغربى

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة جامعة المنصورة
المكتبة العصريةالمنصورة

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ لاَ يُكَلِّفُ اللّهُ نَفْسًا إِلاَّ وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لاَ تُؤَاخِذْنَا إِن نَّسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلاَ تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلاَ تُحَمِّلْنَا مَا لاَ طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاغْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَآ أَنتَ مَوْلاَنَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴾

(البقرة : 286)



إهـــــداء

إلى أقرب أصدقائى

الذين يغمروننى دائماً بمشاعر الحب الفياضة

زوجتى وبناتى ... زهرات حياتى اليانعات

محتويـــات الكتـــاب

مقدمـــة الكتـــاب

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى أهله وصحبه والتابعين ، وبعد

تعد دراسات الإدارة الاستراتيجية وسياسات الأعمال من الدراسات المتقدمة فى مجال إدارة المنظمات ، إذ تحتاج إلى خلفية متكاملة عن مبادئ الإدارة ووظائفها ، وأسس المنظمات وأنشطتها. فبناء الخطة يحتاج إلى فكر متعمق وقدرة على التحليل والتفسير والربط بين العوامل والمتغيرات ، والموارد والإمكانات ، فكيف بصياغة الاستراتيجية وتطبيقها ومراجعتها.

إن **أهمية هذا الكتاب** لتبدو واضحة للقارئ إذا تأمل من حوله متغيرات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والثقافية ، فما الذى يحدث فى اليابان ؟ وماذا يدور فى أمريكا والدول الغربية ؟ وما حكاية النمور الأسيوية الزاحفة نحو التقدم والسيطرة المستقبلية ؟ وما علاقة ذلك بالبناء الاستراتيجى الذى أعددناه فى بلدنا ومنظماتنا إذا كان هناك بناء إستراتيجي قد أعد !. وهل حقاً نحن نؤمن بـــ " أحيينى النهاردة وموتنى بكره " ، مع أن بكره سيأتى وإن كنا غير موجودين فسيكون أولادنا وأحفادنا ، فماذا سيحدث لو لم نزرع ونغرس لهم ؟ ! ، ما الذى يجب أن نتسلح به لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين بكل شراستها وقوتها فى شتى المجالات ؟.. إنها دعوه لشحذ همم المفكرين ، والممارسين

والمخططين الاستراتيجيين فى شتى المجالات للعمل الدؤوب من أجل مستقبل أفضل لمصرنا الحبيبة.

وتتمثل الأهداف المحورية لهذا الكتاب فيما يلي :

- تقديم مبادئ وأسس ونماذج الإدارة الإستراتيجية.
- تطوير القدرة على الفهم والإستيعاب الإستراتيجي للطالب والممارس فى منظمات الأعمال.
- تحسين قدرات ومهارات البحث المتعلقة بجمع وتحليل وتفسير البيانات والمعلومات البيئية.
- تنمية المهارات الفكرية لصياغة رؤية ورسالة التنظيم ، وبناء الغايات والأهداف التنظيمية .
- تحليل أهم البدائل الاستراتيجية الممكن الاستفادة بها فى المجالات العملية لمنظمات الأعمال وكيفية الإستفادة منها ومتابعتها ومراجعتها
- تنمية المهارات الفكرية الخاصة بتناول الحالات العملية والمواقف الاستراتيجية بالتحليل والتفسير ومن ثم القدرة على اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية.

ولقد **قسم الكاتب هذا المؤلف ستة أبواب رئيسة** ، يتناول **الباب الأول أسس ومبادئ الإدارة الاستراتيجية** من خلال فصلين يعرض الأول لبعض المفاهيم والمصطلحات شائعة الاستخدام فى المجال

الإدراى الإستراتيجى، فى حين يعرض الفصل الثانى لمدخل الإدارة الإستراتيجية مبيناً مفهومها وتطورها، وأهمية دراستها ومستوياتها... وغيرها من الموضوعات التى تشكل أسس دراسة الإدارة الإستراتيجية.

أما **الباب الثاني** فنعرض فيه لدراسة وتحليل ومسح بيئة الأعمال الخارجية والداخلية بالمنظمة وذلك للوقوف على الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف ، بما يمكن المنظمة من استشراف التوجهات المستقبلية لتحديد مسارها الإستراتيجي .وبناء على ذلك يعرض الفصل الثالث تحليلا لعوامل البيئة الخارجية ، في حين يتعرض الفصل الرابع لعوامل البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال .

أما **الباب الثالث** فنعرض فيه تفصيلاً **لصياغة الإستراتيجية** موضحين ضرورة صياغة رؤية ورسالة المنظمة بوضوح ، وأهمية وضع الغايات والأهداف ، إضافة إلى بيان البدائل الإستراتيجية وعرض لأهم النماذج المساعدة فى عملية الاختيار الإستراتيجى .

ثم ننتقل في **الباب الرابع** إلى **تطبيق الإدارة الإستراتيجية ومراجعتها** من خلال فصلين أساسيين ، يتناول الفصل الأول منهما التطبيق الإستراتيجي ومتطلباته بما يسهم في ترجمة صياغة الإستراتيجية إلى واقع يمارس ، ويعرض الفصل الثاني في هذا الباب لعملية المراجعة والتقييم والإستراتيجي .

وفـى **البـاب الخـامس** نتنـاول موضـوعا من الموضـوعات وثيقـة الصـلة بالإستراتيجية وقياسها ومراجعتها ، وهو مـن الموضـوعات المعاصـرة ألا وهو : **قيـاس الأداء المتـوازن،** ويمكننـا عرضـه مـن خـلال ثلاثـة فصـول أساسية ، فيعرض الفصل الحادي عشـر إلـى بطاقـة قيـاس الأداء المتـوازن المفـاهيم والأبعـاد و الوظـائف الرئيسـية.في حـين يعـرض الفصـل الثـاني عشر الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.أمـا الفصل الثالث عشر فنعرض فيه للمقـاييس وعلاقاتهـا والتجـارب التطبيقيـة لبطاقة قياس الأداء المتوازن

أما **الباب السادس** والأخير فقد خصصـناه **للحـالات العمليـة والمواقف التطبيقيـة** ، فبـدأناه بعـرض لـدور الحـالات العمليـة فـى تنميـة المهـارات الفكريـة واستعرضـنا فيـه كيفيـة تحليل الحـالات العمليـة بصـورة تفصيلية ، إلى جانب بيان خطوات اتخاذ القرار الإستراتيجى ، واختتمنـا الجزء الأول من هذا الباب بتقديم بعض النصـائح والإرشـادات اللازمـة لتحليل الحـالات العمليـة بفعاليـة مـع تقـديم دليـل مرشـد لتحليـل الحالـة فـى مجـال الإدارة الإسـتراتيجية، واختتمنـا الكتـاب بتقـديم مجموعـة متنوعـة مـن الحـالات والمواقف العملية.

وإنني إذ أقدم **الطبعة الثانية من الكتاب** والتي تم فيها إدخال موضوعات وإضافات وتنقيحات متعددة ومتنوعة ، أدعو الله أن أكون قد وفقت فى عرض موضوعاته وتسلسلها بشكل يفيد القارىء ، سواء كان طالبا بمرحلة البكالوريوس والدراسات العليا أو ممارسا فى المجال العملى فى منظماتنا العربية. وأقدم شكرى وتقديرى لأساتذتي وزملائي الأفاضل الذين سبقوني بالكتابة في هذا المجال.

وأوجه عظيم شكرى وإمتنانى لكل من أسهم معى برأى أو جهد ، كما أشكر أسرتي الحبيبة زوجتي وبناتي على صبرهن وتشجيعهن لى ، وتوفير الجو الملائم حتى انتهيت من إعداد هذا الكتاب ، جزى الله الجميع عنى كل خير.

والله من وراء القصد ،

د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربى

الباب الأول

أسس ومبادئ الإدارة الإستراتيجية

- الفصـــل الأول :

  مفاهيم ومصطلحات أساسية فى الإدارة الإستراتيجية

- الفصل الثانى :

  مدخـــل لدراســـة الإدارة الإستراتيجيـــــــة

○ الفصـل الأول ○

مفاهيم ومصطلحات أساسية
فى الإدارة الإستراتيجية

بقراءتك لهذا الفصل يمكنك :

- الإلمـــام بـــبعض المفـــاهيم الأساســـية والمصـــطلحات الضرـــورية قبـــل تعرضـــك تفصـــيلاً لدراســـة الموضـــوعات المتعـــددة فى الإدارة الإستراتيجية.

مقدمة

قبل أن تتعمق فى قراءاتك ودراساتك العلمية والعملية عن الإدارة الإستراتيجية باعتبارها من الدراسات المتقدمة والمعاصرة فى مجال إدارة الأعمال ، نجد أنه من المفضل أن نعرض بعض المفاهيم والمصطلحات الإدارية والإستراتيجية.

فكم سمعت أو قرأت أو تداولت حديثاً مع أحد والديك أو إخوانك أو أصدقائك عن الأمور الإستراتيجية فى حياتك أو فى بعض شئون بلدك أو أسرتك ، وكم أطلت عليك وسائل الإعلام بأنباء براقة عن التخطيط الإستراتيجي والقرارات الإستراتيجية ، وضرورة رفع الإنتاجية فى منظمات قطاع الأعمال العام أو الخاص. ولا بد أنك قد سمعت مسئولاً فى أحد المراكز الرئيسة فى الدولة وهو يطالب بتحقيق المؤسسات والهيئات للكفاءة والفعالية حتى نصل إلى غاياتنا المأمولة. وكثيراً ما تتداول مع أحبابك حديثاً شيقاً عن أهدافك وأغراضك وسبل تحقيقها وما هى رسالتك فى الحياة ، وعن القواعد والمبادئ التى تتمسك بها ، والسياسات والإجراءات التى تسير على هديها وتسترشد بنورها.

وفى حدود ما أتيح لك من موارد وامكانات مالية تراك وقد سهرت الليالى لإعداد موازناتك وقياس مدى نجاحك بناء على معايير وأسس قد ارتضيتها لمراجعة وتقييم أنشطتك ومهامك.

والآن تعـالى معـى نسـتعرض أهـم المفـاهيم والمصـطلحات السـابقة وغيرها لنتفق معاً على معان واحدة لكل منها.

أصل كلمة إستراتيجية **Strategy**

- يُرجع الكُتاب أصل كلمة إستراتيجية " Strategy " إلى الكلمة اليونانية إستراتيجوس " Strategos " وتعنى فنون الحرب وإدارة المعارك.
- ويُعرف قاموس ويبستر Websters New World Dictionary الإستراتيجية على أنها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية.
- ويشير قاموس المورد " ALMawrid " الإستراتيجية على أنها تعنى علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية.
- وعلى نفس النهج نجد أن قاموس أكسفورد Oxford Dictionary يبين معنى الإستراتيجية على أساس الفن المستخدم فى تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة.

إستراتيجية الإدارة **Management Strategy**

عملية تكييف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية وتأكيد بقاء التنظيم ، والعمل على تنميته وتطويره فى المدى البعيد من خلال تدعيم وتعزيز قيمة منتجات المنظمة ومكانتها فى المجتمع.

القرارات الإستراتيجية **Strategic Decisions**

يمثل القرار الإستراتيجي الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة ، وذلك لمواجهة موقف إستراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذى يعمل به ، ومن ثم فهى قرارات رئيسة " Key Decisions " تتعلق بأداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية ، وهى قرارات طويلة المدى وذات تأثير مهم على المنظمة ، وتتخذ هذه القرارات فى أعلى مستويات التنظيم.

القرارات الإدارية **Administrative Decisions**

يتم اتخاذ هذه القرارات لتيسير عمليات الأداء الإدارى وذلك ببيان الإجراءات المتعلقة بإنجاز الأعمال والأنشطة ، وتحديد كيفية تحقيق ذلك ، وتفيد هذه القرارات فى استقرار الهيكل التنظيمى ، وتهتم بتدقيق البيانات والمعلومات فيما بين إدارات وأقسام المنظمة وتنظيم عمليات الاستفادة منها.

القرارات التشغيلية **Operating Decisions**

تتعلق القرارات التشغيلية بتخصيص الموارد على العمليات الفنية المختلفة بما يسهم فى جدولة الإنتاج ، وتحديد مستوى المخرجات بصورة تفصيلية توضح خصائصها ودرجاتها ومقاساتها ، وعادة ما تكون هذه القرارات لامركزية وتتخذ فى المدى القصير.

التخطيط الإستراتيجي **Strategic Planning**

يُعنى التخطيط بتوقع حالة المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل ، وكلمة المستقبل نسبية الأثر على فهم وإدراك المديرين ولكن الذى لا اختلاف عليه أنه ما دام التخطيط إستراتيجياً فنجد أن اهتمام المديرين يصبح متزايداً ، وتعد الفترة الزمنية للتخطيط أكبر ، وتتسم الموارد والامكانات المطلوبة بكبر الحجم والقيمة... وهكذا.

ويبنى التخطيط الإستراتيجي عادة على عدة افتراضات جوهرية لا بد من فحصها وتحليلها والتأكد منها ، ومن أهم هذه الإفتراضات ما يلى :

1- إعادة تنظيم المستوى الذى ستكون عليه المنظمة.
2- تحليل البيئة التنافسية التى ستواجهها المنظمة بعد إعادة تنظيمها.
3- النظرة الشاملة للعوامل الاقتصادية خلال فترة 3 - 5 سنوات قادمة.

4- تدعيم الاتجاه التسويقى للمنظمة.

5- تحديد معدلات الأرباح المأمول تحقيقها.

6- بيان وضع المنظمة بين مجموعة المنظمات المثيلة.

7- مراجعة احتياجات ومتطلبات المتعاملين مع ما تقدمه المنظمة أولاً بأول.

8- مراجعة مهام وأعمال المنظمة طبقاً لأبعاد الجودة الشاملة ,

9- أهمية استخدام التكنولوجيا فى تقدم صناعة المنظمة.

صياغة الإستراتيجية **Strategic Formulation**

تعنى صياغة الإستراتيجية إيضاح وتمهيد الطريق الذى تعتقد المنظمة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها ، ومن ثم فهى ترسم رسالتها وتحدد غاياتها وتوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية بما يسهم فى إنتاج الفرص والتعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف ، هذا إلى جانب اختيار البديل الإستراتيجي المناسب بعد استقراء الإستراتيجيات لبديلة والمناسبة

تطبيق الإستراتيجية **Strategic Implementation**

ينعت تطبيق الإستراتيجية بالمرحلة الفعلية والعمليات التنفيذية فى إدارة الإستراتيجية ، وهى تعنى حشد كل الموارد والمصادر المتاحة وتهيئتها لتصبح أعمالاً وأنشطة منتجة ، وهناك ثلاثة أنشطة رئيسة فى عملية تنفيذ الإستراتيجية وهى (وضع الأهداف الدورية ، وضع السياسات ، وأخيراً توزيع وتخصيص الموارد المتاحة).

المراجعة الإستراتيجية Strategic Review

تمثل الخطوة الأخيرة من خطوات إدارة الإستراتيجية ، ويجب أن ينصب الاهتمام عند إجراء عمليات المراجعة الإستراتيجية على متابعة العوامل الداخلية والخارجية ، وقياس الأداء الفعلى ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية ،وتعد المراجعة الإستراتيجية من الأمور الحيوية إذ أن النجاح فى الغد يترتب على دقة متابعة أعمال اليوم وتقويمها باستمرار.

الإستراتيجيون (واضعوا الإستراتيجية) The Strategists

القائمون على أمر الإستراتيجية ، ويمثلون مجموعة الأفراد المسئولين بالدرجة الأولى عن نجاح أو فشل المنظمة ، وغالباً ما يكون لهم العديد من الأسماء والرموز والوظائف المختلفة مثل (مديرو العموم ، الرؤساء ، الملاك ، المستشارون ، مجلس الإدارة ،...) ويمكن القول أن المنظمة تدار من خلال هؤلاء الأفراد فهم الذين يصيغون الإستراتيجية ويحددون كيفية تطبيقها وطرق تقييمها.

ويراعى أن واضعى الإستراتيجية يختلفون باختلاف أنواع المنظمات ، وكذا باختلاف مراحل الإستراتيجية الثلاث ، كما أنهم يختلفون فى اتجاهاتهم وقيمهم وأخلاقياتهم ، ومدى تقبلهم للمخاطر ، ومدى استجابتهم للمسئولية الاجتماعية لمنظماتهم، ومدى حرصهم على تحقيق الربحية ، ومدى اهتمامهم بالأجل الطويل ونمط القيادة الخاص بهم.

الفرص والمخـاطر الخـارجيـة External Opportunities and Threats

تتمثل نتائج الاتجاهات والأحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجيا والتنافسية التـى يمكـن أن تـؤثر بشـكل واضـح علـى المنظمـة بصورة إيجابية أو سلبية فى المستقبل. فإذا كانت إيجابية فهى تمثل فرصـاً يجـدر بالمنظمـة السـعى نحـو اقتناصـها ، وإذا كانـت سـلبية فهـى تمثـل مخاطر يجب تجنبها أو تحجيم أثرها علـى المنظمـة ، ومـن أمثلـة الفـرص والمخـاطر الخـارجيـة (ثـورة الحاسبات الآليـة ، التكنولوجيـا ، التحـولات السكانية ، تغير القيم والاتجاهات ، حدة المنافسة من الشركات الخارجيـة ،.. وغيرها) ويهتم واضعوا الإستراتيجية بمحاولـة الاستفادة مـن مزايـا وإيجابيـات البيئـة الخـارجيـة ومحاولـة تخفـيض وتحجـيم تـأثير المخـاطر الخارجية.

القوة والضعف الداخلى Internal Strengths and Weaknesses

تمثل نتائج تحليل العوامل والمتغيرات التى يمكن السيطرة عليهـا داخـل المنظمة والتى تؤدى على نحو جيد أو سـيئ ، فـإذا كانـت النتـائج جيـدة فـإن ذلك يدل على قوة أحد مجـالات المنظمـة ، أمـا إذا اتسمت بالسوء والتـدنى فإنها تعنى وجود عنصر ضعف فى أحد أنشطة المنظمة ، ومن أمثلتها

(التنظـيم الإدارى ومجـالات التسـويق وشـئون الإنتـاج والعمليـات والنـواحي الماليـة والمحاسـبية و أنشـطة البحـوث والتطـوير) ، وتعتمـد المنظمة على عناصر قوتها عند صياغة إستراتيجيتها مع محاولـة التغلب على نقاط الضعف وعلاجها.

البيئة الداخلية Internal Environmental

هى مجموعـة العوامل والمتغيرات التـى يمكن للمنظمـة التحكم فيهـا والسيطرة عليهـا " Controllable " ، ومـن أمثلتهـا مـا يتعلـق بامكانـات التنظـيم ومـوارده الماليـة أو الماديـة وذلـك إضـافة إلـى مـوارده البشـرية والمعنويـة والتـى يمكـن تحـويلهـا إلـى مجموعـة أنشـطة وأعمـال إنتاجيـة وتسويقية ومالية.

البيئة الخارجية External Environmental

هـى مجموعـة القوى والمتغيـرات التـى تحـيط بمجـال أعمـال وأنشـطة المنظمة ولا يمكـن التحكم فيهـا أو السيطرة عليهـا " Uncontrollable ". ومن أمثلتها (العوامل الاقتصادية ، الاجتماعية ، الثقافيـة ، السياسـية ، التكنولوجية ، متغيرات المنافسة ، العملاء والموردين) ، وتنقسم عوامل البيئة الخارجية إلى قسمين هما بيئة عامة وأخرى خاصة.

البيئة العامة **Environmental General**

العوامل والمتغيرات الخارجية التى تؤثر على المنظمات والأعمال بصفة عامة ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال أو مكان معين من الدولة تسمى عوامل البيئة العامة كالظروف الاقتصادية السائدة أو المناخ السياسى أو بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية ، فالمشاهد أن تأثير هذه العوامل عام على جميع المنظمات باختلاف نشاطها وحجمها ومكانتها داخل الدولة.

البيئة الخاصة **Task Environmental**

هى مجموعة العوامل والمتغيرات الخارجية التى تؤثر بشكل خاص على منظمات معينة نظراً لارتباطها المباشر بتلك المنظمات ، ومن أمثلة تلك العوامل (العملاء ، الموردين ، تكنولوجيا الصناعة ، المنافسين ،وغيرها من العوامل) وهنا نجد أن التأثير متبادل بين الطرفين المنظمة وتلك العوامل.

السياسات التنظيمية **Organizational Policies**

تمثل توجيهات وإرشادات تضعها الإدارة العليا بما يسهم فى تحقيق الأهداف ، وغالباً ما يتم استخدامها على مستوى الوحدات الإدارية المختلفة فى الإدارات والأقسام.

الأطراف المؤثرة والمتأثرة بممارسات منظمات الأعمال

Stakeholders

مـن هـــم؟	أنواعهـــــم؟	لماذا تهتم المنظمة بدراستهم وتحليلهم؟
الأطراف التى تلعب دوراً كـبـيراً فى الـتـأثـير عـلى مجريات الأمور بالمنظمة كما أن للمنظمـة تـأثير عليها سواء بصورة مباشرة أو غير مباشر.	● ← المساهمون ● ← العاملون ● ← المتعاملون ● ← المنافسون ● ← الحكومة ● ← المنظمات الاجتماعية ● ← البنوك ● ←	- لكل طرف متطلباته وأهدافه. - يجب على المنظمة توقع متطلبات وأهداف كل طرف ومحاولة العمل على التوفيق فيما بينها حتى يمكنها وضع الإستراتيجيات المناسبة

الغايات Goals

تمثـل النتـائج المـراد تحقيقهـا علـى مـدى زمنـى طويـل نسـبياً، وهـى ترتبط بالإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي على المدى الزمنى الطويل ويهتم بوضعها وتحديدها أعلى المستويات الإدارية بالتنظيم لأنها تحتاج إلى تفكير إستراتيجي ومهارات ذهنية عالية.

الأهداف Objectives

تمثـل النتـائج المـراد تحقيقهـا علـى مـدى زمنـى متوسـط ، وتحقيقهـا بطريقة متكاملة ومتتابعة يمكن من تحقيق غايات المنظمة ، وهى مطلوبة لترجمـة رسـالة المنظمـة ومهمتهـا إلـى نـواحى محـددة ومجـردة ويمكـن قياسها ، وتمثل معلمات عند تطبيق الشركة لرسالتها ومهامها وتشمل :

1- الحالة أو الأوضاع المرغوب تحقيقها.
2- وسيلة لقياس التقدم تجاه الغاية المطلوبة.
3- هدف يمكن تحقيقه (موضوعى وقابل للتحقيق).
4- إطار زمنى يمكن من خلاله تحقيق الهدف.

وتشتمل الأهداف على الربحية ، ونمو المبيعات ، وتحقيق حصة فى السوق ، والنمو والتطوير ، وتوسيع نطاق السوق. وغيرها من الأهداف

الأهداف بعيدة المدى Long range Objectives

النتائج المراد تحقيقها على المدى البعيد لتحقيق رسالة منظمات الأعمال ، وعادة توضع فى المستويات العليا ، ويجب أن تتسم هذه الأهداف بالتحدى ، والقابلية للقياس ، والتناسق ، والموضوعية ، والوضوح.

الأهداف قصيرة المدى Short range Objectives

النتائج المراد تحقيقها والتوصل إليها على مدى زمنى قصير غالباً سنه أو أقل من سنه ، وتعد هذه الأهداف نقاطاً فرعية للأهداف بعيدة المدى.

الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness

تعنى الفاعلية فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة " Do the Right Things " ، وهى تهتم بنجاح المنظمة فى تحقيق غاياتها على المدى البعيد وهى ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة

بالمنظمة ، وعادة يطلق عليهم "Stakeholders" مثل (المساهمين ، العاملين ، الإدارة ، المتعاملين ، الموردين ، المجتمع ،... وغيرهم)، بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل طرف.

الكفاءة Efficiency

تعنى فعل الأشياء بطريقة صحيحة " Do the Things Right " ، ولهذا فهى تهتم بالطريقة الاقتصادية التى يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات إلى المدخلات ، وهى تهتم بنجاح العمليات فى الأجل القصير مع مراعاة الربح بصورة أكثر تركيزاً ، والاهتمام بمصلحة حملة الأسهم.

الإنتاجية Productivity

تمثل العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات ، وتعد الإنتاجية مقياساً مهماً على التنافس وتحسين مستوى المعيشة وقوة مركز المنظمة فى التواجد الإستراتيجى فى السوق.

الثقافة التنظيمية Organizational Culture

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة المعتقدات والقيم والرموز والطقوس والتوقعات التى يتقاسمها أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل تنظيمى إلى آخر تؤثر هذه القيم فتشكل أسس ومعايير وأنماط للسلوك

التنظيمى المقبول وذلك المرفوض وتستوحى هذه الثقافة من مصادر عديـدة أهمهـا العـادات والتقاليـد والتصـرفات الاجتماعيـة والممارسـات الاقتصـادية بجانـب النـواحى الإيمانيـة للأفـراد. ولا يمكـن أن تـنجح إستراتيجيات أى من المنظمات دون أن تراعى ثقافتها التنظيمية الممزوجة بالتوجهات الخارجية.

ومن أهم المجالات التى تؤثر فيها الثقافة التنظيمية ما يلى :

1- توفير الإحساس بالذاتيه والهوية للعاملين.

2- تدعيم الالتزام بين العاملين وإشعارهم بالمسئولية.

3- استقرار المنظمة كنظام اجتماعى.

4- تكوين إطاراً مرجعياً للإستعانة بـه واستخدامه عند ممارسة نشاطات المنظمة.

5- تسهم كدستور أخلاقى ومرشد للسلوك المفضل للعاملين والإداريين بالمنظمة.

رسالة المنظمة **Organization Mission**

رسالة المنظمة هى الخصائص الفريدة للمنظمة التى تجعلها مميزة عن المنظمات الأخرى، ومن ثم فهى تكشف عن الصورة التى تحاول المنظمة أن تكون عليها ، وتعكس المفهوم الذاتى للمنظمة ، وتدل على المنتج الأساسى أو الأسواق التى تخدمها ، ولذا يمكننا القول أن رسالة

المنظمة هى الغرض أو السبب فى وجودها وتسهم فى الإجابة عن السؤال الرئيسى الذى يواجهه المسئولين " ما هو عملنا الجوهرى تجاه عميلنا ومجتمعنا " ويجب أن تكون رسالة المنظمة واضحة بحيث تسهم فى تحقيق المنافع والأفضليات التى ينتظرها الأفراد من المنظمة. فرسالة بنك فيصل الاسلامى المصرى هى تيسير المعاملات المالية والمصرفية بين أفراد ومنظمات المجتمع حسب مقتضيات الشريعة الإسلامية.

رؤية المنظمة Organization Vission

يمكن تعريف الرؤية بأنها : تصور يجمع بين الخيال والواقع ، الحلم والحقيقة ، يخترق حجب الزمن ، ينطوي على تحديات للدور والغايات المستقبلية لمنظمة ما ، تتجاوز إلى حد كبير بيئتها ووضعها التنافسي الحاليين.

القواعد الإدارية **Management Rules**

هى مجموعة الأوامر والتعليمات الخاصة بأحد المجالات الإدارية والتنظيمية التى تقترن بجزاءات تفرض على من يخالفونها ، وبمعنى أوضح فهى تبين ما يجب القيام به وما ينبغى الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات فى أحد الأنشطة الإدارية والتنظيمية فهناك القواعد التى تحكم النشاط التسوقى أو الانتاجى وكذلك القواعد التى تحكم النواحى التخطيطية والتنظيمية والرقابية.

الإجراءات Procedures

تبين الإجراءات كيفية أداء نشاط أو عمل معين ، حيث توضح الخطوات المتتابعة لتنفيذ العمل بصورة تفصيلية. ففى بنك معين توضع الإجراءات الخاصة بالاستفادة بكل خدمة من الخدمات المصرفية فعلى سبيل المثال هناك الإجراءات المتعلقة بفتح الحساب الجارى ، وأخرى لفتح الإعتماد المستندى ، وثالثة للحصول على خطاب ضمان... وهكذا.

التكتيك Tactic

يمثل التكتيك الوسائل والطرق التى يمكن من خلالها تنفيذ أحد مجالات الإستراتيجية بصورة تفصيلية وفى نقاط محددة ، ويبدو الفرق واضحاً بين الإستراتيجية والتكتيك من عدة وجوه أهمها حجم العمل والامكانات و الموارد المطلوبة لكل منهما و نطاق الاهتمام و نسبة الوقت المتاح لتنفيذ أى منهما وطبيعة الموارد البشرية المخصصة للنهوض بهما.

الميزانيات Budgets

الميزانية هى الترجمة الرقمية لخطط وبرامج المنظمة وذلك فى شكل قيم مادية أو مالية بحيث تحتوى على جانبين إيرادات ومصروفات ، أو أصول وخصوم ، أو مصادر واستخدامات.وهكذا ، وتتعدد مستويات إعداد الميزانية ، وقد تكون على شكل موازنة تقديرية تعد فى بدء الفترة

الزمنية كما قد تعد فى نهاية الفترة الزمنية ، ومن هنا يمكننا القول أنها تستخدم كأسلوب تخطيطى ورقابى فى نفس الوقت.

العولمة الإدارية **Management Globalization**

الاتجاه نحو عولمة الإدارة والتعامل الواسع معها على نهج من تحرير التجارة العالمية والقضاء على المعوقات التى تعترضها ، وتتطلب العولمة المزيد من التوجيهات الإستراتيجية " Strategic Direction " حيث تقاربت الوظائف والأنشطة الإدارية المتبعة فى المنظمات عبر الحدود الوطنية ويتضح ذلك من وجود العديد من الظواهر الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من بينها :

1- الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة " اتفاقية الجات " الناتجة عن جهود منظمة التجارة العالمية.

2- منظمات التجارة الدولية.

3- التنظيمات الدولية والمجالس الإقليمية.

4- هيئة المقاييس والمعايير الدولية " ISO ".

5- اتجاهات الإدارة اليابانية وغزوها داخل المنظمات الأمريكية والعديد من الدول الأخرى.

6- انتشار الشركات متعددة الجنسيات فى مختلف البلدان.

7- ثورة التكنولوجيا والاتصالات السلكية واللاسلكية.

8- تدويل المشاكل البيئية واستخدام التحليل البيئى المتعمق لإعادة فحص وتعديل الوظائف والأدوار والمواقف والتوجيهات الإستراتيجية الشاملة.

أدى كل ما سبق إلى اتجاه العديد من الشركات الرائدة لتغيير إستراتيجياتها بشكل كبير لتتمكن من مواجهة المنافسات الحادة والعالمية، وتقوم الشركات متعددة الجنسيات بشكل سريع بتعديل إستراتيجياتها وتشكيل تحالفات واندماجات إستراتيجية بغرض اغتنام الفرص المتوفرة.

المدير الإستراتيجي Strategic Manager

يعد مديراً إستراتيجيا كل من يهتم برسم رسالة المنظمة وتحديد غاياتها وصياغة وتكوين الإستراتيجية ويسعى لتطبيقها على مدى زمنى بعيد ، وغالباً ما يمثل أحد قيادات الإدارة العليا.

البرامج Programs

يمثل البرنامج مجموعة نشاطات وأعمال يجب إتمامها حسب خطوات متسلسلة بغية تحقيق هدف معين ، وقد يلحق به كلمة " زمنى " فيصبح البرنامج الزمنى عدة أنشطة يجب تنفيذها تباعاً لكل نشاط منها زمن معين ووقت للبدء وآخر للانتهاء وفى هذا الصدد تستخدم الطرق التقليدية لحساب الزمن أو خرائط جانت أو أسلوب بيرت " PERT TIME "

الميزة التنافسية Competitive Advantage

تشير إلى المجالات التى يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية ، وبهذا فهى تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون خصومها فى أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافى للمنظمة ، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية ، إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة فى بيئة المنظمة مقارنة بخصومها فى السوق.

الكفاءة الوظيفية Efficiency Functional

تشير الكفاءة الوظيفية إلى نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة فى وظائفها الجوهرية ، أما نقاط الضعف فليست ميزة للمنظمة ، ولكنها مهمة لأنه فى ضوئها يمكن التعرف على مراكز تفوق المنظمات المنافسة.

الكفاءة التشغيلية Operating Efficiency

تُمثل القدرة النسبية للمنظمة للتغلب على منافسيها فى المجالات التشغيلية فيما يتعلق بالنواحى التسويقية والتمويلية والعمليات والإنتاج ، والموارد البشرية ، إضافة إلى مجالات البحوث والتطوير والتنظيم الإدارى بصفة عامة.

ويكمن الغرض من دراسة وتحليل نواحى الكفاءة التشغيلية فى تقديم دليل مرشد للتعرف على مجالات كل ناحية وظيفية بصورة تفصيلية يمكن أن تكون ذات قيمة فى تقييم إستراتيجيات المنظمة.

بطاقة قياس الأداء المتوازن **Balanced Scorecard**

تمثل بطاقة قياس الأداء المتوازن : نظاما إداريا يهدف إلي مساعدة الملاك والمديرين علي ترجمة رؤية و استراتيجيات شركاتهم إلي مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة . وذلك إعتمادا على الأداء المتوازن، من خلال أربعة عناصر أساسية: (1) الجانب المالي (2) جانب العميل (3) جانب العمليات الداخلية (4) جانب التعلم والنمو. حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.

ويعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها : أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلي أهدافا محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر.كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة.

العلاقات السببية :

كثير من العمليات الإستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة ، ولذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها. ويجب أن تتضمن العلاقة كافة الجوانب المؤثرة والمتأثرة بالإستراتيجية.

○ الفصــل الثاني ○

مدخل لدراســـة الإدارة الاستراتيجيـــة

بقراءتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتطورها.
- أهمية ومزايا الإدارة الإستراتيجية.
- الكفاءة والفعالية وعلاقتهما بالإستراتيجية.
- التفكير الإبتكاري ودوره في البناء الإستراتيجي .
- الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية
- نظم المعلومات الإستراتيجية.
- التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية.
- مستويات الإدارة الإستراتيجية.
- عمليات إدارة الإستراتيجية.

مقدمة

✍ بقراءتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- **مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتطورها.**
- **أهمية ومزايا الإدارة الإستراتيجية.**
- **الكفاءة والفعالية وعلاقتهما بالإستراتيجية.**
- **التفكير الإبتكارى ودوره في البناء الإستراتيجي**
  الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية
- **نظم المعلومات الإستراتيجية.**
- **التحديات التى تواجه الإدارة الإستراتيجية.**
- **مستويات الإدارة الإستراتيجية.**
- **عمليات إدارة الإستراتيجية.**

بعد تناولنا لبعض المصطلحات والتعريفات المتعلقة بمجال دراسة الإدارة الاستراتيجية ، نعرض فى هذا الفصل لمفهوم الإدارة الاستراتيجية وتطورها ، موضحين أهميتها ومزاياها ، ومبينين العلاقة بينهما وبين التخطيط طويل المدى بما يسهم فى عرض مميزات كل منهما ويوضح الإختلافات الجوهرية بينهما.

ويتعرض هذا الفصل أيضا لبيان مفهومى الكفاءة والفعالية وعلاقتهما بالاستراتيجية ، بالإضافة إلى بيان مفهوم التفكير الابتكارى ومهارات التفكير الاستراتيجى ، ولأهمية نظم المعلومات فى صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها فقد عرضنا لمفهوم نظام المعلومات الاستراتيجية ومكوناته وأهميته ، كما ألمحنا إلى التحديات التى تواجه الإدارة الاستراتيجية خاصة فى مطلع القرن القادم.

وأخيراً عرضنا فى هذا الفصل لمستويات الإدارة الاستراتيجية وعملياتها بما يوضح الصورة التفصيلية التى نقترحها لمراحل وخطوات الإدارة الاستراتيجية ، والتى ستمثل المنهج المتبع فى تناول موضوعات هذا الكتاب.

مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتطورها

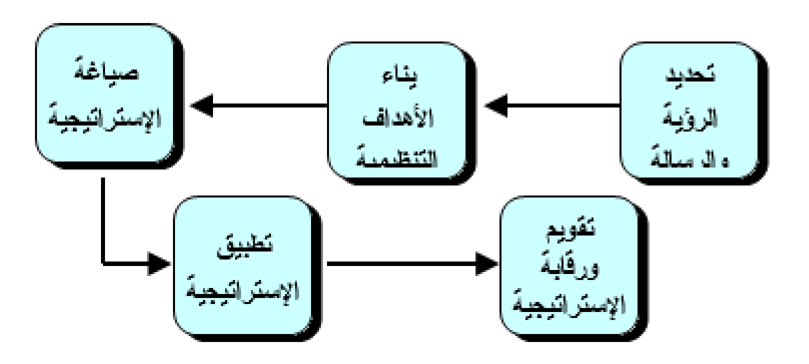
أولاً : مفهوم الإدارة الإستراتيجية

نقلت كلمة إستراتيجية Strategy من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها إستراتيجوس Strategos ، وحتى القرن التاسع عشر إرتبط

مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة فى المعارك ، وحديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف ، وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال خاصة الحديثة منها، والمبادرة والرائدة ، والمهتمة بتحليل بيئتها والمستجيبة

شكل رقم (١/٢)

ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية للإدارة العليا



ويشير توماس **Thomas** إلى الإستراتيجية على أنها : "الأنشطة والخطط التى تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن إلتقاء أهداف المنظمة مع رسالتها ، وإلتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية فى نفس الوقت"، وبناء على ما سبق يقرر أن الإدارة الإستراتيجية تمثل العملية المستخدمة لتطوير وتنقية وتطبيق القرارات بما يحقق النتائج المرجوة.

ويرى **جليوك Glueck** أن : " الإدارة الإستراتيجية تُعنى بإتحاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها فى السوق أو سقوطها واختفائها من السوق وتشييعها إلى مثواها الأخير ، ومن ثم فهى تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع

متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ".

أمــا تومبســون **Thompson** واســتركلاند **Stricland** فيعرفــا الإدارة الإستراتيجية بأنهـا : " رسـم الاتجـاه المسـتقبلى للمنظمـة وبيـان غاياتها على المدى البعيد ، واختبار النمط الإستراتيجى الملائم لتحقيق ذلك فـى ضـوء العوامـل والمتغيـرات البيئيـة داخليـاً وخارجيـاً ثـم تنفيـذ الإستراتيجية وتقويمها ".

ومـن وجهـة نظـر **روبـرت Robert** نجـد أن الإدارة الإسـتراتيجية تمثل " عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمـة من خلال تحليل العوامل البيئيـة بمـا يعين المنظمـة علـى تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة"

أمـا أنسوف **Ansoff** الذى يعد أحد رواد الفكر الإدارى وأشـهر الكتـاب فـى مجـال الإدارة الإستراتيجية فيعـرف الإستراتيجية فـى مجـال منظمات الأعمال على أنها :" تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التـى يجب القيـام بهـا على المدى البعيد ، والمدى الذى يجب أن تذهب إليـه المنظمـة والغايـات التى يجب أن تحققها ".

فـى حـين يعـرف **شـاندلر Chandler** الإسـتراتيجية علـى أنهـا : " تحديد المنظمة لأغراضـها وأهدافها الرئيسـة وغاياتهـا علـى المدى البعيد وتبنى أدوار عمل معينـه ، وتحديد وتخصـيص المـوارد المطلوبـة لتحقيـق هذه الأغراض والغايات ".

إذا تفحصنا غالبية التعريفات السابقة وغيرها فى مجال الإدارة الإستراتيجية نجد أن بعضها يركز على تصور دور المنظمة على المدى البعيد ويهمل العلاقات البيئية ، ويهتم البعض الآخر بأهمية تحديد المنظمة لرسالتها وغاياتها ، فى حين يركز آخرون على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتخصيص الموارد التنظيمية ، وفى هذا الصدد يمكننا القول أن الإدارة الإستراتيجية تعنى : " تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم فى بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ، ونقاط القوة والضعف المميزة لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها ".

ومن التعريف السابق يمكننا الوقوف على العناصر التالية :

1- ضرورة وضوح التصور والرؤية المستقبلية للمنظمة.
2- بيان أهمية رسالة المنظمة.
3- التركيز على ضرورة وضوح الغايات والأهداف.
4- أن التحام المنظمة ببيئتها يعد أمراً مهماً.
5- تهتم الإستراتيجية بتحديد وتخصيص الموارد المتاحة.
6- اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد.
7- الاهتمام بتصرفات وممارسات الإدارة العليا.

ثانياً : تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية

توضح إسهامات الكتاب فى مجال الإدارة الإستراتيجية أن الفكر الإدارى فى هذا الصدد قد تطور من خلال عدة مراحل يمكن التعرض لها على النحو التالى :

المرحلة الأولى : التوجه بالتخطيط طويل المدى

تشمل هذه المرحلة ما بذل من محاولات فى الفترة السابقة على الستينيات من هذا القرن ، إذ كان التركيز على إتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع فى حياة المنظمات، وبالتالى تمثلت الجهود الإستراتيجية فى العمل على تحقيق النمو الداخلى ، أو إنتاج إستراتيجية لتنويع المنتجات ، أو إستراتيجية للتخفيض وتقليص حجم العمليات، أو التركيز السوقى ، أو الانتشار من خلال خفض الأسعار ، ومن ثم كانت استجابة المنظمات لمتغيرات الموقف التى تواجهها بما يمكنها من إجراء عمليات التحليل وتخصيص الموارد التنظيمية ، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة "الفترة الخافتة " فى دراسات وممارسات الإدارة الإستراتيجية نظراً لعدم وضوح معالمها الرئيسة وأبعادها الجوهرية.

المرحلة الثانية : التوجه الإستراتيجى المحدود

ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الإستراتيجى وظهور ما يسمى بإستراتيجية الإدارة وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف والقيام بعمليات التحليل

الإستراتيجى والتنبؤ ، والاختيار الإستراتيجى لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، والتطبيق الإستراتيجى مع الرقابة على تلك الخطوات وتقييمها.

وتعد هذه المرحلة حلقة وسط بين المرحلة الأولى التى أهتم الفكر فيها بالتخطيط طويل المدى ووضع السياسات التنظيمية بعيدة الأثر ، وبين المرحلة الثالثة التى ظهر فيها الاهتمام بتحليل عناصر البيئة المحيطة بشكل موسع ولهذا شغلت هذه المرحلة فترتى الستينيات والسبعينيات. ويمكننا القول أن هذه المرحلة هى **" الفترة المنيرة "** لدراسات وممارسات الإدارة الإستراتيجية إذ بدأت تتفتح الرؤيا لماهية الإستراتيجية ، وتحددت خطواتها الرئيسة وبدائلها الممكنة التطبيق ، ومزايا بنائها على المدى البعيد.

المرحلة الثالثة : التوجه البيئى

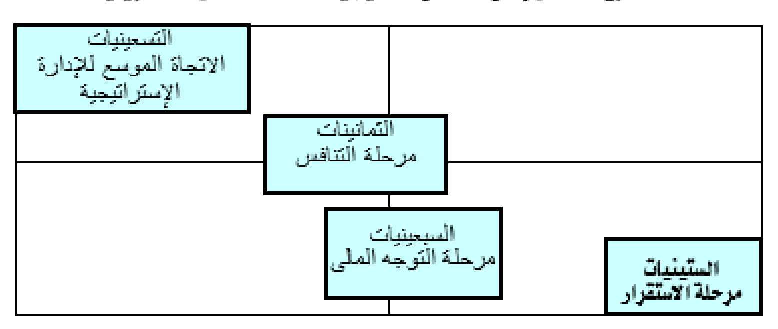
اهتم الكتاب والممارسين خلال هذه الفترة بدراسة وتحليل العوامل البيئية للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات حيث لوحظ أن متغيرات البيئة أصبحت معقدة وغير مستقرة ، وتغلغل الاهتمام إلى ما وراء الموردين والمنافسين ، فتركزت دائرة الضوء على دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية نتيجة تعدد الشركات وكبر حجمها وزيادة المناداة بتدعيم الدور الإجتماعى فى المنظمات ، وبروز أثر

الثقافة التنظيمية فى نجاح المنظمة ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة " الفترة الزاهية " لدراسات الإدارة الإستراتيجية.

ويوضح الشكل رقم (2/2) العلاقة بين مفهوم الإدارة الإستراتيجية ودراسة العوامل البيئية.

شكل رقم (٢/٢)

العلاقة بين مفهوم الإدارة الإستراتيجية ودراسة العوامل البيئية



من الشكل رقم (2/2) يتضح أن مرحلة التوجه البيئى تشتمل على مراحل فرعية يمكن تلخيصها على النحو التالى :

1- **مرحلة الستينيات (مرحلة الإستقرار) :** وتتميز ببساطة عناصر البيئة وإمكانية تحليلها مع وجود درجة استقرار بيئى ، فالصراع مازال محدوداً والمنافسة مازالت هادئة والتغير ليس نشطاً.

2- **مرحلة السبعينيات (مرحلة التوجه المالى)** : أصبحت البيئة أكثر ديناميكية مع تطور فى درجة تعقدها مما تطلب تطبيق بعض خصائص الإدارة الإستراتيجية ولكن بمراعاة سيطرة الأساليب العلمية ، والكمية ، والمالية. فى هذه المرحلة كان مصطلح الإدارة

الإستراتيجية يشير إلى صياغة وتطبيق والرقابة على الإستراتيجية.

3-مرحلة الثمانينيات (مرحلة التوجه التنافسى) : زاد تعقد العوامل البيئية مع استمرار عدم الإستقرار البيئى لتعدد المتغيرات البيئية وتشابكها مما تطلب التركيز على تحليل الصناعة التى تنتمى إليها المنظمة بشكل دقيق مع تحليل المنافسين للتعرف على عوامل القوة والضعف لديهم بما يحدد الموقف السوقى للمنظمة ولمنافسيها ويسهم فى بناء إستراتيجية المنظمة فى التعامل مع متغيرات السوق المختلفة.

4-مرحلة التسعينيات (مرحلة التغيير الموسع) : فى هذه المرحلة اتسع نطاق البيئة وزادت ديناميكيتها فأصبحت درجة الاستقرار كبيرة جداً ، هذا مع عمق درجة التعقد البيئى ، مما أدى إلى ضرورة تطبيق الاتجاه الموسع للإدارة الإستراتيجية.

المرحلة الرابعة : التوجه الإستراتيجى المتكامل :

تعد هذه المرحلة من أعقد المراحل ، وتمثل المرحلة المعاصرة ، والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين ، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة " الفترة الساطعة " فى دراسات وممارسات الإدارة الإستراتيجية ، ومن أهم الأبعاد المميزة لهذه المرحلة :

1- إن الإستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذى تحب أن تكون عليه المنظمة وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية Vision

وتحديد رسالتها التنظيمية Mission ، وبناءها لغاياتها Goals وأهدافها Objectives بوعى وإدراك لعناصر التأثير المتعددة.

2- إن الاتجاه المعاصر يركز على مقومات مبدأ الإستراتيجية دون الدخول تفصيلاً فى بيان خطوات الإستراتيجية الإدارية باعتبار أن الإيمان بالمبدأ كفيل بتذليل أى معوقات ومدعم لتطبيق الفرعيات.

3- إن الإستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخلياً وتحديد وجهته خارجياً مع تدعيم علاقته بمتغيرات البيئة المختلفة.

4- تزداد أهمية التحليل والتنبؤ الإستراتيجى للوقوف على عناصر القوة والضعف وأبعاد الفرص والمخاطر بما يمكن من سد الفجوة الإستراتيجية Strategice Gap .

5- تؤثر نوعية المنظمة وأنشطتها الحالية والمتوقعة على عمليات التخطيط الإستراتيجى.

أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال :

تحقق المنظمات التى تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على هدى من الدراسات الإستراتيجية العديد من المزايا والمنافع ، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعوا الإستراتيجية وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل المنظمة مع بيئتها ، بجانب إمكانية تحقيق المنظمة للعائد الاقتصادى المرضى ، وتخصيص مواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر

المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية وفيما يلى نتناول بعض المزايا التى تعود على المنظمات من جراء إهتمامها بالإدارة الإستراتيجية :

1- **وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية** : إن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث مستقبلاً والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها وبالتالى نمو المنظمة وبقائها ويقدم لنا " ليو نتياديد " فى دراسته عن سياسة التنويع نتائج مقارنة أجراها لاتحاد الأعمال الأمريكية دليلاً على أهمية إتخاذ القرارات الإستراتيجية ، حيث قارن بين بعض المنظمات العاملة فى مجالات الكمبيوتر ومتاجر التجزئة ، وأوضح أنه على مدى عشر سنوات أو عشرين سنة نجحت إحدى منظمتين كانتا متساويتين فى السوق فى بداية الفترة ، وفشلت المنظمة الأخرى نتيجة **تبنى المنظمة الأولى قرارات إستراتيجية أفضل** ، فالمنظمات الناجحة هى تلك التى لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة فى توقعاتها وبالتالى تكرس مواردها وإهتماماتها لهذه الأمور. أما المنظمات التى فشلت فلا يرجع فشلها إلى عيوب واضحة فى حجمها أو مواردها المالية ولكن يرجع السبب إلى الافتقار إلى صنع واتخاذ القرار الإستراتيجى. وهكذا يمكن القول

أن الشركات التى تهتم بوضع إستراتيجيات واضحة لأعمالها قد حققت نجاحاً ملحوظاً فى إنتاجيتها ومبيعاتها وأرباحها ، بما يمثل عامل حفز لغيرها من الشركات للاهتمام والعناية ببناء وصياغة الإستراتيجية المناسبة لها.

2- **التفاعل البيئى على المدى البعيد** : لا تستطيع منظمات الأعمال التأثير فى ظروف ومتغيرات بيئتها فى المدى القصير ، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية السائدة ، فى حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئى على المدى البعيد ، بناء على قراراتها الإستراتيجية. التى تمكنها من التأثير فى بيئتها ، وليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث فى هذه البيئة ، ومن ثم يمكن للمنظمة أن تحظى باستغلال الفرص المتاحة وتقلل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية ويحسن من عوامل الضعف الداخلية.

3- **تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية** : أثبتت بعض الدراسات البحتة أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بإدارة إستراتيجياتها طويلة المدى وتحريها دقة اتخاذ القرار الإستراتيجى.

4- **تدعيم المركز التنافسى** : إن الإدارة الإستراتيجية تقوى مركز المنظمات فى ظل الظروف التنافسية الشديدة المحلية أو الدولية ، وتدعم مركز الصناعات التى تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة ،

وتساعد المنظمات على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية نظراً لإتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

5- **القدرة على إحداث التغيير** : إذ تعتمد إدارة الإستراتيجية على كوادر ذات تحديات ونظريات ثاقبة للمستقبل تحمل معها الرغبة فى إحداث التغيير و التصحيح والاكتشاف ، فالقائمون على وضع وصياغة الإستراتيجية يرون أن التغيير أكثر منه تحدى ومعوق.

6- **تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة** : تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المنظمة التوجيه الصحيح فى المدى البعيد ، كما تسهم فى استخدام مواردها وامكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحى القوة والتغلب على نواحى الضعف.

الكفاءة والفعالية وعلاقتهما بالإستراتيجية :

على الرغم من ارتباط مفهومى الكفاءة والفعالية ، إلا أن هناك فروقاً هامة بينهما، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة ولكنها غير كفء ، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة فى حين تكون غير فعالة.

- **تشير الكفاءة** Efficiency **الى** : الطريقة الاقتصادية التى يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات / المدخلات.

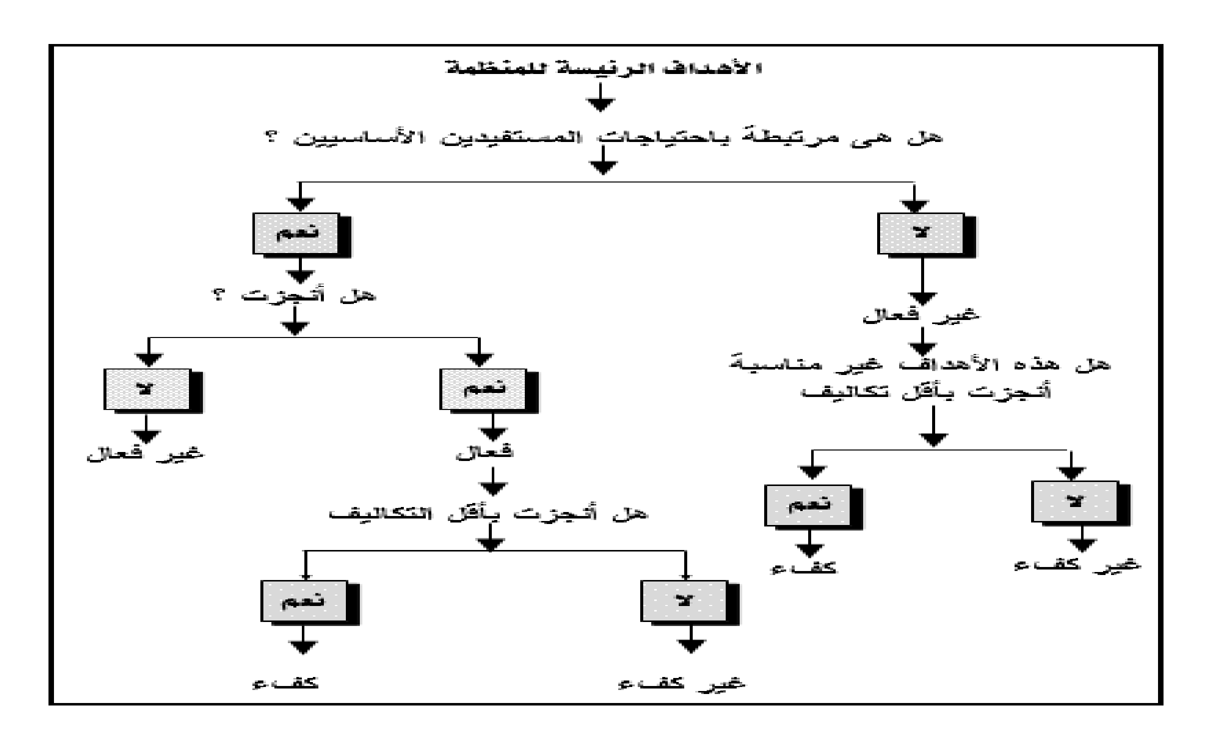
- **بينما تشير الفعالية** Effectiveness **الى :** قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، بحيث يتم الاهتمام برعاية مصالح كافة الأطراف ذات

● العلاقـــة بالمنظمـــة ، وعـــادة مـــا يطلـــق علـــيهم مصـــطلح Constituencies (مثل المـلاك ، العـاملين ، الإدارة ، المتعـاملين ، المـوردين... وغيـرهم) بحيـث توضـع الأهـداف الصـحيحة والمناسـبة لتحقيق وإشباع حاجات كل منهم

ولقد فرق W. Riddin بين الكفء والفعال على النحو التالى :

الكـــفـــء	الفعــــال
- يعمل الأشياء بطريقة صحيحة.	- يفكر ويعمل الأشياء الصحيحة.
- يحل المشاكل التى تعترض طريقة	- يبتكر بدائل خلاقة لحل المشاكل
- يحافظ على الموارد والأدوات.	- يستخدم الموارد المتاحة بأقصى مثالية.
- يتبع النظام والمنهج الموضوع.	- يحصل على النتائج.
- يعمل على تقليل التكاليف.	- يعمل على زيادة الأرباح.

هذا ويفرق البعض بين الكفاءة والفعالية على النحو الموضح بالشكل رقم (3/2) وذلك على النحو التالى :



وولهذا قد يكون التنظيم :

- كفء وفعال.
- كفء وغير فعال.
- فعال وغير كفء.
- غير فعال وغير كفء.

وللتوضيح فانه يمكننا الاستعانة بمثال مبسط على النحو التالى :

إذا فرضنا أن منظمة ما قد خططت لإنتاج وتسويق 100000 وحدة كهدف عام يحقق الإشباع لمختلف الأطراف. فإننا قد نجد أحد البدائل التالية :

أ- إنتاج وتسويق 80000 وحدة فقط. وذلك نتيجة لنقص فى المواد لم يتح لنا إلا إنتاج وتسويق هذه الكمية. لذلك نجد أن الكفاءة 100% ويمكن الحكم فى هذه الحالة بأن النظام كفء ولكنه غير فعال.

ب- إنتاج وتسويق 100000 وحدة ولكن دون أخذ الفاقد أو الضياع فى الحسبان (فى رأس المال أو العمل أو المواد الخام) ، فان الأداء يكون فعال ولكنه غير كفء.

جـ- إنتاج وتسويق 100000 وحدة بنفس المواصفات والخصائص والجودة ، هنا يمكن للمنظمة أن تحقق الفعالية والكفاءة.

د- إنتاج وتسويق 70000 وحدة فقط ، مع توافر المدخلات الكافية لإنتاج كميات أكبر، وتحقيق إسراف فى استخدام المواد وارتفاع التكاليف عما كان مخطط لها مما أدى لرفع أسعار البيع للمستهلكين ، هنا يمكن

القول أن هذه المنظمة لم تحقق الكفاءة كما لم تحقق الفعالية.

ولهذا يبنى مفهوم الفعالية أساساً على فعل الأشياء الصحيحة Do Right Things تلك التى تبنى على أهداف واضحة ، وموضوعية ، وعادلة ، بينما تشير الكفاءة الى فعل الأشياء بطريقة صحيحة Do Things Right أى تهتم بالطريقة التى يتم الاستعانة بها لتحقيق الأهداف.

وبناء على ذلك ولتحقيق الفعالية يجب بناء الأهداف الصحيحة وأن تنفذ هذه الأهداف بطريقة صحيحة ، ولذا فالإستراتيجية الصحيحة تستلزم بالضرورة اختيار وسائل وطرق صحيحة لتحقيقها ، ومن ثم فإذا حدث خطأ فى الطريقة فمن الممكن تداركه وتصحيحه ، أما إذا كان الخطأ فى الإستراتيجية فمهما كانت الوسيلة صحيحة فلن تحقق المنظمة الفعالية ، إذ أن الأخيرة تبنى أساساً على الأهداف الواضحة والمرتبطة باحتياجات مجموعة المنتفعين.

وخلاصة ما سبق أن التحديد الواضح والدقيق للإستراتيجية يعد أمراً هاماً، ويساعد على التحديد الواضح والصحيح للطريقة ، بما يؤدى فى النهاية الى تحسين فعالية المنظمة.

التفكير الإبتكارى ودوره فى البناء الإستراتيجي

يسهم التفكير الإبتكارى Crative Thinking بقدر كبير فى تنمية الأفكار الجديدة وتحليلها والاختيار من بينها ، وإتمام عمليات

التحليل البيئى الخارجى والداخلى، وإضافة إلى ذلك فالابتكار أو الإبداع يساعد فى بناء رسالة واضحة مفهومة عن دور منظمات الأعمال فى المجتمع ، وفيما يلى نلمح الى تعريف وخصائص التفكير الإبتكارى

أولاً : تعريف التفكير الإبتكارى

مع تعدد التعريفات والمفاهيم التى توضح معنى الابتكار أو الإبداع، إلا أنها تدور جميعاً حول التوصل الى فكرة وممارسة جديدة أو مزج بين عناصر موجودة ولكن بطرق عصرية لمواكبة الاحتياجات الحديثة.

ومن أبسط التعريفات وأكثرها شمولاً ما قدمه د/ سيد خير الله (1973) إذ يعرف التفكير الإبتكارى على أنه :

" يتمثل التفكير الإبتكارى فى قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير ".

ويلاحظ من هذا التعريف أنه قد اشتمل على مكونات أربعة أساسية لعملية الابتكار هى :

1- **الطلاقة الفكرية :** وتتمثل فى القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة قصيرة نسبياً وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الإبتكارى.

2- **المرونـة التلقائيـة** : وتشير الـى القدرة علـى إنتـاج استجابات تتسم بـالتنوع فـى الاتجاهـات ، وإمكانيـة التحـول مـن اتجـاه الـى آخـر ، مـع استخدام مجموعة متعددة من الإستراتيجيات ، ومراعاة الحلول غير التقليدية النادرة الحدوث.

3- **الأصـالة** : وتمثـل القـدرة علـى إنتـاج أفكـار جديـدة عـن مـا هـو معتـاد ومـألوف مـن الأفكـار والطـرق والأسـاليب ، فالأفكـار الأصـيلة هـى الأفكار النادرة إحصائياً ، كذلك تمثل سرعة إنتاج أفكار تتوفر فيها شروطاً معينة فى موقف معين.

4- **القـدرة علـى التـداعى البعيـد :** وتتمثـل فـى مـدى القـدرة علـى إنتـاج استجابات عميقة الأثر بعيدة كل البعد عما تألفه المجموعة التى ينتمى إليها المفكر فيصبح قادراً على تجاوز الفجوات المتسعة بين الأمور المرئية وبين القدرة على الإبتكار والإبداع.

ثانيا : خصائص مديرى الأعمال ذوى السمات الإبتكارية

من أهم خصائص مديرى الأعمال ذوى السمات الإبتكارية والإبداعية ما يلى :

1- **الاستعداد لتقبل وامتصاص مخاطر مرؤوسيهم** : فالمديرين الذين يشجعون الإبتكار يسمحون لمرؤوسيهم بقدر من الحرية تمكنهم من متابعة أفكارهم ، وتعد الأخطاء هى تكلفة هذه الحرية والتى تمثل أحياناً تكلفة عالية.

2- **الاستعداد لتبنى الأفكار غير المدروسة جيداً** : يجب أن يستمع المدير الى المقترحات الإبتكارية ودعمها حتى ولو كانت غير مدروسة جيداً وذلك لتشجيع المرؤوس على المضى قدماً ودراسة نواحى النقص فيها.

3- **الإستعداد لتجاهل سياسات المنظمة** : يسعى المديرون الإبتكاريون الى التمسك بالقواعد والسياسات المعمول بها داخل منظماتهم ، ومع ذلك فإنهم يكونون أكثر استعداداً لتجاهل تلك القواعد أو السياسات إذا أدركوا أن السلوك الإبتكارى سوف يصل بهم الى نتائج وعوائد أفضل.

4- **القدرة على إصدار قرارات سريعة** : يتسم القادة الذين يحتضنون الإبتكار باحتفاظهم بالسجلات والمستندات الدقيقة والكافية مما يجعلهم يدركون جيداً أن الأفكار المطروحة عليهم تستحق أن يتبنوها ،هذا بجانب ارتفاع معدل الشجاعة لديهم مما يدفعهم لاتخاذ القرارات بسرعة ودقة.

5- **ارتفاع مهارة الإنصات الفعال** : يتسم القادة الإبتكاريون بارتفاع درجة الإنصات لديهم وذلك لحاجتهم الى البيانات والمعلومات والآراء والمقترحات مما يحفزهم على إتاحة الفرصة لمرؤوسيهم بالتحدث التفصيلي عن وجهات نظرهم.

6- **عدم تصيد أخطاء المرؤوس أو التشهير به** : يعمل المدير فى هذا الصدد على الوصول الى مستقبل أفضل والسعى لتحقيق الأهداف

المخطط لها ولهذا يتسم سلوكه بعدم التمسك بالأخطاء التى يرتكبها مرؤوسيهم خلال عملهم وتجنب التشهير بهم تجنباً للأثر السلبى المترتب على ذلك ، بل ينطلق ذهنه مباشرة لكيفية معالجة المواقف الخاطئة واستمرار العمل بنجاح وعدم التأثير السيئ على نفوس مرؤوسيه.

7- **الإبتعاد عن الحقد وتفضيل المصلحة العامة** : عادة يتجاهل القائد الذى يشجع الإبتكار الى نبذ الحقد وتجاهل الكراهية فى التعامل مع المرؤوسين، مما يبعد عنهم شبح انخفاض الروح المعنوية ، وسؤ المناخ التنظيمى ، ويدعو الى التسامح والتعامل بسعة الصدر ، وتناسى الخلافات الشخصية فى سبيل الوصول الى المصلحة العامة.

ويتميز المدير الإبتكارى عند تناوله لتشخيص المشكلات وتحليلها بالتعمق والنظرة الثاقبة ، ولذا نجد أنه فى سلوكه الإبتكارى لتشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات يمر بعدة مراحل يمكن ذكرها على النحو التالى :

1- التهيؤ والإستعداد النفسى لإعمال الفكر.
2- ملاحظة وجود صعوبات أو سلبيات معينة.
3- وجود الحاجة الى حل المشكلة.
4- تركيز الجهود المتاحة وتنظيم عملية الاستفادة منها.
5- تحليل المشكلة الى عواملها المختلفة والتفكير المتعمق فيها.
6- جمع البيانات والمعلومات المتاحة المساعدة فى إجراء عمليات التفكير

7- وضع حلول كثيرة ومتنوعة وأصيلة وملائمة.

8- تحليل نقدى موضوعى للحلول المقترحة.

9- اختيار أحد الحلول والتركيز عليه.

10- التحقق من الحل.

11- تنفيذ الحل وإيضاح النتائج المترتبة عليه.

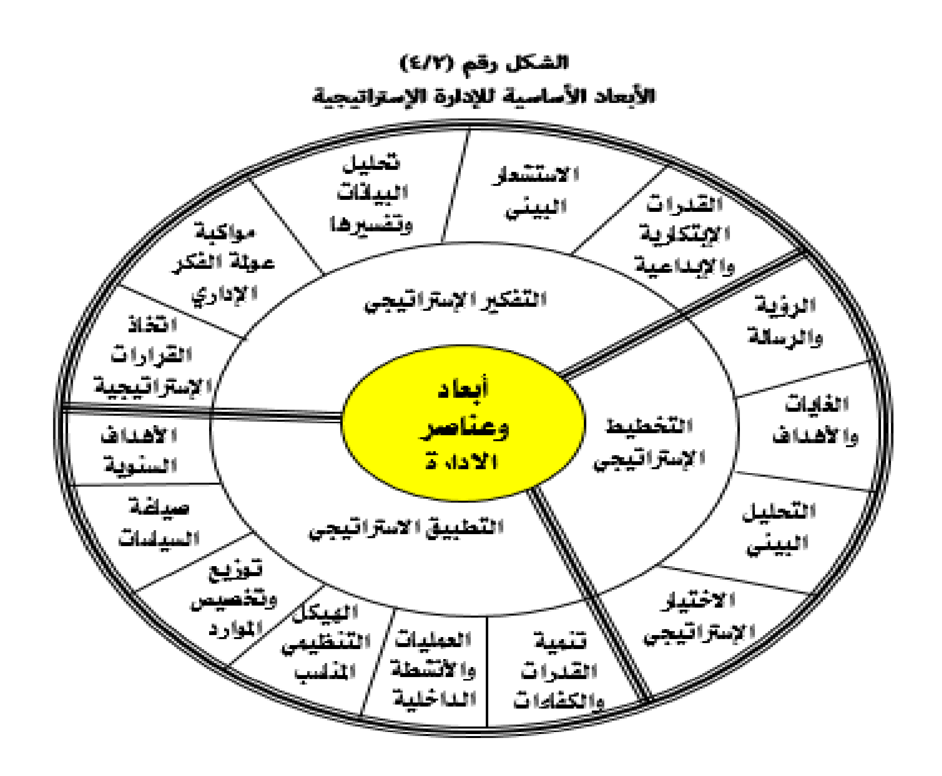
12- إظهار قيمة العمل للآخرين.

13- المتابعة والتقويم المستمر.

الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية

تتمثل الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية في ثلاث ركائز جوهرية يوضحها الشكل رقم (4/2) وفيما يلي نبذه عن كل ركيزة منها :

الشكل رقم (٤/٢)
الأبعاد الأساسية للإدارة الإستراتيجية



أولا : التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking

يشير التفكير الإستراتيجى الى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة ، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة فى ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية ، بالإضافة الى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية فى حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة.

ومن أهم خصائص الأفراد ذوى التفكير الإستراتيجى ما يلى :

1- القدرة على بناء الغايات والأهداف.
2- البصيرة النافذة والفراسة فى وزن الأمور.
3- الاستشعار البيئى.
4- مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
5- مهارة الاختيار الإستراتيجي.
6- مهارة تحديد الموارد والامكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.
7- التجاوب الاجتماعى بين المنظمة وبيئتها المحيطة.
8- مواكبة عولمة الفكر الإدارى.
9- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وفيما يلى سوف نولى كل بند بجزء من التفسير والشرح.

1- القدرة على بناء الغايات والأهداف :

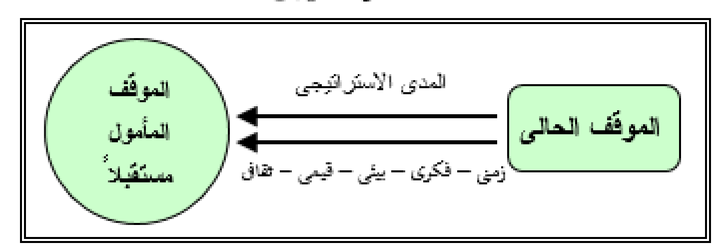
يتميز الإستراتيجيون بالقدرة على شحذ هممهم وإثارة فكرهم الإستراتيجى بما ينتج عنه وضع غايات Goals بعيدة المدى لمنظماتهم يمكن أن تشتق منها أهداف Objectives. إن وضع الغايات ليس مهمة أى شخص وإنما يختص بذلك مفكراً استراتيجياً يمكنه استنتاج هذه الغايات بعد تدبر رسالة المنظمة Mission وتحليل لأبعادها. ويوضح الشكل رقم (5/2) سلسلة الأغراض التى تسعى المنظمة لتحقيقها.



2- البصيرة النافذة والفراسة فى وزن الأمور :

تمثل فراسة المدير الإستراتيجى بعداً مهماً فى قراراته وتصرفاته، ومن ثم يجب أن يتحلى بحسن البصيرة ودقة وزن الأمور المختلفة خاصة وهو يتعامل مع مستقبليات يكتنفها العديد من نواحى الغموض ، وتزداد أهمية البصيرة والرؤية النافذة للمدير Vision كلما اتسع المدى الإستراتيجى Strategic Range ، ذلك الذى يمثل الفرق بين الموقف الحالى والموقف المأمول مستقبلاً كما يتضح من الشكل رقم (6/2).

شكل رقم (٦/٢)
المدى الإستراتيجى



3- الاستشعار البيئى :

إن تحديد ما الذى نريد تحقيقه لا يمكن أن يتم بمعزل عن دراسة وتحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات. وتمثل الفرص البيئية ، ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها ، بينما تمثل المعوقات والمخاطر قيوداً ومحددات تعوق ممارسات وأنشطة المنظمة.

فالإستراتيجية قد تبنى بصورة رئيسة على اغتنام فرصة متاحة بالبيئة ، كالعمل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد غير المشبعة أو الاستفادة من التطور التكنولوجى فى تطوير المنتجات بالصورة التى يرغبها الأفراد ، كما يجب مراعاة المعوقات والمخاطر البيئية لما لها من أثر بالغ على وضع الإستراتيجية المناسبة وقد تكون القيود دينية وتمثل معتقدات الأفراد الراسخة وقيمهم الأساسية التى قد يصعب فى الكثير من الأحيان التغلب عليها ، وقد تكون تلك القيود إدارية نتيجة تفشى

البيروقراطيــة والــروتين المبــالغ فيــه ، كمــا قــد تمثــل القــوانين والتشريعات أيضاً احدى القيود البيئية ، هذا الى جانب القيود التكنولوجية والتمويلية والتنافسية... وغيرها.

4- مهارات تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها :

تعد البيانات والمعلومات بمثابة الدم الذى يجرى ليعطى الإنسان الحياة فيستمر النبض ويمارس أنشطته ، كذلك تتوقف حياة المنظمات على وجود تلك البيانات والمعلومات وتدفقها وحسن استخدامها ، والمفكر الإستراتيجي لديه العديد من البيانات عن معاملات اليوم وما تم بالأمس ، ولكنه فى حاجة الى تلك المتعلقة بالغد بصورة أكثر الحاحاً ، ولذا نجده يتوقع بعضها ويتنبأ ويحسب ، ويتصل بالعديد من الجهات ويتجسس أحياناً ليحصل على تلك البيانات المستقبلية أو تلك التى أعدتها المنظمات المنافسة للتعامل فى سوق الغد.إن قدرة الإستراتيجى على تحليل البيانات وتفسيرها لإستخلاص النتائج واتخاذ قراراته الإستراتيجية لا يقل عن تجميع تلك البيانات وتسجيلها وتبويبها فى فئات تسهل من استخدامها بعد ذلك.

5- مهارة الاختيار الإستراتيجى :

غالباً ما يواجه الإستراتيجيون العديد من المواقف التى تتطلب إتخاذ قرار باختيار نمط إستراتيجى معين دون آخر ، فهناك بدائل إستراتيجية تختلف أهميتها حسب الظروف والمتغيرات التى تواجهها المنظمة ويمكن القول أن البدائل الأساسية للإستراتيجيات تتمثل فى :

أ- إستراتيجية البقاء على الوضع الحالى.

ب- إستراتيجية التوسع.

ج- إستراتيجية الإنكماش.

ولكل بديل منها العديد من البدائل الفرعية سنتناولها تفصيلاً فى الفصول القادمة ، ومن ثم يجب على المدير الإستراتيجى أن يقوم بحصر الإستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمى ويعدد مزاياها وعيوبها ومبررات تطبيق كل منها بما يسهم فى حسن اختياره لأفضلها.

6- مهارة تحديد الموارد والامكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة

تتوفر لدى المنظمة العديد من الموارد سواء كانت مادية ، أو بشرية ، أو تكنولوجية ، أو تتعلق بالمعلومات ويجب على المدير الإستراتيجى أن تكون لديه القدرة على تخصيصها وحسن استخدامها ، بمعنى تحديد الآلات ونوعيتها ومدى تخصصاتها، والمبانى والتركيبات والمواد المطلوبة والتيسيرات ، والخدمات المادية والمعنوية والاستثمارات المطلوبة ، كذلك تحديد الهيئة الإدارية المطلوبة وإعداد العاملين ونوعياتهم ومهاراتهم ، والكفاءات الفنية الواجب توافرها ، هذا الى جانب بيان مستوى التكنولوجيا الواجب توفيره. ومن ثم فمن الأبعاد الهامة بيان الموارد والامكانات التى ينبغى تعبئتها لتحقيق غايات وأهداف المنظمة

بما يساعد على تحديد الطريقة التى ينبغى أن تسير على هديها المنظمة (الخطط ، السياسات ، البرامج ،.....الخ) وهذا يوضح لنا أن هناك فرقاً بين ماذا نريد ؟ (الإستراتيجية) ،وكيف نحقق ما نريد ؟ (الخطط والسياسات والإجراءات).

7- التجاوب الاجتماعى بين المنظمة وبيئتها المحيطة

إن تجاوب المنظمة مع بيئتها يؤدى الى المحافظة على موارد تلك البيئة واستثمارها أفضل استثمار ، وتفاعل المنظمة مع تلك البيئة فيما يتعلق ببحث مشاكلها ومحاولة المساهمة فى علاجها ، هذا الى جانب عدم إلحاق الضرر بتلك البيئة سواء من خلال عملياتها الصناعية ومخلفاتها ، أو من خلال منتجاتها ، كما يجب أن تراعى المنظمة مصالح عملائها ومورديها وجماهيرها بصفة عامة ، وأن تحسن من علاقاتها بالحكومة والمنظمات المرتبطة بها ، وأن تبنى علاقاتها بالمنافسين على أسس رشيدة وعقلانية ، وذلك ما يطلق عليه المسئولية الاجتماعية Social Responsibility.

ولا شك أن رعاية المنظمة لمسئوليتها الاجتماعية يمثل بعداً هاماً عند بناء الإستراتيجية المناسبة ، والتى يجب أن تأخذ فى اعتبارها مدى التجاوب مع رعاية مصالح مختلف الفئات المتعلقة معها ، وبما يحافظ على معدل نموها فى الأجل الطويل.

8- مواكبة عولمة الفكر الإدارى

يجب أن يتعرف المفكر الإستراتيجى على أبعاد العولمة الإدارية التى تحكم المعاملات السائدة فيما بين منظمات الأعمال الدولية ، فلم تعد البيئة المحلية هى المؤثر الوحيد عند صياغة الإستراتيجيات وتطبيقها ومراجعتها بل تدخلت عوامل البيئة العالمية وأصبحت لها هيمنتها سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، فإنتاج الفكر الإدارى الإستراتيجى ، وتكوين حلقات الجودة بالمنظمات الكبيرة ، وإبرام الاتفاقات الدولية المتعلقة بتنظيم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة الثروة البشرية ، وغيرها من أبعاد عولمة الفكر الإدارى أصبحت محددات يجب مراعاتها والتحسب لها بحيث تجد منظمات الأعمال لها مكاناً على الساحة الدولية.

9- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية :

يتميز القرار الإستراتيجى عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذى يجب تغطيته ولذا يجدر بالمفكر الإستراتيجى أن يلم بجميع خصائص كل من القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية والتى يمكن ذكر أهمها على النحو التالى :

(أ) القرارات الإستراتيجية :

تتميز **القرارات الإستراتيجية** بعدة سمات يمكن تناولها كما يلى :

1- **المركزية فى المستويات العليا :** عادة ما يتم بناء الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية فى أعلى المستويات الإدارية المتمثلة فى مجلس إدارة المنظمة أو المدير العام للشركة ومساعديه ، وذلك لإلمامهم بامكانات وموارد المنظمة ، ومعرفتهم بظروفها المحيطة، وعلاقاتهم بالجماهير الخارجية على اختلاف نوعياتهم.

2- **يعد القرار الإستراتيجى قراراً حتمياً :** إذ على المنظمة أن تتخذه مسبقاً حتى يمكن أن تبنى عليه القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى ، ولذا فليس أمام المنظمة مفر من اتخاذه قبل البدء فى عملياتهم الإدارية والتشغيلية.

3- **تتميز القرارات الإستراتيجية بعدم التكرار :** إذ غالباً ما تمثل معالم رئيسية تسير المنظمة على نهجها دون تغيير يذكر ، وبالتالى تجدها بين قرارات الإدارة التى تستمر المنظمة فى العمل بها دون تغيير لفترات طويلة.

4- **قرارات قليلة نسبياً فى عددها :** فالقرارات الإستراتيجية تتسم بالشمول ، ولهذا فهى ليست قرارات تفصيلية ، وإنما تركز العديد من النقاط فى قرار إستراتيجى واحد.

5- **قرارات تتعلق بالمدى الطويل :** عادة ما تخدم القرارات الإستراتيجية فترات زمنية طويلة نسبياً قد تمتد لتشمل حياة المنظمة بكاملها.

6- **قرارات تتعلق بالمنظمة ككل :** غالباً تمثل القرارات الإستراتيجية نقاط متكاملة فى خدمة مختلف الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية بالمنظمة

7- **قرارات تهتم بتنظيم العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية :** تهتم القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية للمنظمة ، إذ منها تستمد المنظمة مواردها المادية والبشرية والتى تحدد بشكل كبير مدى استمرار المنظمة واستقرارها بتلك البيئية ، كذلك فى هذه البيئية غالباً ما تفرز المنظمة منتجاتها وأنشطتها ومخرجاتها ، ولهذا ترتبط القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية ارتباطاً وثيقاً.

(ب) القرارات التشغيلية :

تتميز القرارات التشغيلية بعدة خصائص هى فى الغالب على نقيض القرارات الإستراتيجية ويمكن بيان أهمها على النحو التالى :

1- تتعلق القرارات التشغيلية ببيان التخصيص المناسب للموارد على العمليات، كذلك العاملين الآلات... فيما يسمى بجدولة الإنتاج والعمليات.

2- توضح القرارات التشغيلية مستويات المخرجات التى تعمل المنظمة على إنتاجها وذلك ببيان خصائصها وأبعادها ومقاساتها ودرجاتها وأشكالها التفصيلية .

3- تعمل القرارات التشغيلية على ترشيد النفقات والتكاليف التى تتحملها المنظمة فى سبيل عملياتها الإنتاجية ، سواء كانت هذه التكاليف ثابتة أو متغيرة للوحدة الواحدة أو لمجموعة الوحدات ، من العمل أو المواد أو الطاقة..

4- تتخذ القرارات التشغيلية بصورة لامركزية ، حيث يتم اتخاذها على مستوى الإدارات والأقسام التشغيلية ، كل حسب ظروفه ومتطلباته.

5- تتعلق القرارات التشغيلية بالمدى القصير ، فغالباً ما تكون هذه القرارات شهرية أو أسبوعية أو حتى يومية.

6- تتخذ القرارات التشغيلية بصورة متكررة ، فقد تكون يومية كما سبق القول وذلك لضمان انتظام سير العمليات الإنتاجية.

ثانياً : التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

وهذا جوهر الإدارة الاستراتيجية ، ويشير إلى عملية صياغة ورسم رسالة المنظمة فى ضوء رؤيتها الجوهرية ، وبناء غايتها وأهدافها المستقبلية ، وإعدادها لعمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي بما يمكنها من الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة ، كذلك نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المنظمة، ويساعدها ذلك فى عملية الاختيار الاستراتيجي .

وعلى الرغم من عدم اتفاق الكتاب على خطوات محددة للتخطيط الاستراتيجي، إلا أنه يمكن صياغة الإطار التالي لمراحل التخطيط الاستراتيجي :

1. رسم رؤية المنظمة .
2. تحديد رسالة و غايات وأهداف المنشأة .
3. تحديد الخصائص والسمات العامة للمنشأة .
4. تحليل البيئة الخارجية الحالية وإعداد التنبؤات بشأن البيئة المستقبلية .
5. القيام بمراجعة العوامل الداخلية والتركيز على جوانب الضعف والقوة للمنشأة .
6. تنمية الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات والتصرفات الأخرى.
7. تقييم واختيار الاستراتيجيات.
8. اختبار مدى الاتساق.
9. إعداد الخطة الموقفية أو البديلة.

هناك العديد من العقبات تواجه المنشآت وتؤثر على ممارسة التخطيط الاستراتيجي ، ومن أهم هذه العقبات ما يلي :

1. وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغيير المستمر قد يجعل التخطيط الإستراتيجي تخطيطا متقادما قبل أن يكتمل .
2. هناك العديد من المديرين الذين يترددون في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية .
3. وجود مشاكل أمام التخطيط الإستراتيجي قد يؤدى إلى انطباع سيئ عنه في ذهن المديرين .
4. قصور الموارد المتاحة للمنظمة قد تكون عقبة أمام استخدام وممارسة مفهوم التخطيط الإستراتيجي .
5. التخطيط الإستراتيجي الفعال يحتاج إلى تكلفة عالية ووقت كبير.
6. أن خطوات التخطيط الإستراتيجي قد لا تكون مفهومة تماما من جانب المديرين .
7. أن الإدارة بجميع مستوياتها لا تشارك في التخطيط .
8. إهمال المديرون لعمليات متابعة التخطيط الإستراتيجي بسبب انشغالهم في اتخاذ القرارات التشغيلية .
9. تقلل تفاصيل التخطيط من شأن النظرة الشاملة للعملية التخطيطية .

وفى هذا الصدد يمكننا التعرض بإيجاز لتحليل SWOT الذي يمكن المنظمة من رسم خططها واستراتيجياتها المستقبلية . إذ يستعين مخططي الاستراتيجية اليوم بعدد من الأدوات والمصفوفات التي تسهم في التوصل إلى طبيعة العلاقة بين العوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة ، مثل مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية ، ومصفوفة جينيرال اليكتريك ، وحديثاً قدمت مصفوفة SWOT التي تسهم في إجراء التحليلات الخاصة بعوامل البيئة الخارجية ، وتلك المتعلقة بالبيئة الداخلية ، وذلك بغية الوصول إلى ما يوجد بالبيئة الخارجية من فرص أو تهديدات ، وما يوجد بالبيئة الداخلية من نقاط قوة أو ضعف .

وكما نرى في الشكل رقم (7/2) ، يمكننا القول أن هناك أربع أبعاد للتوجهات الاستراتيجية تعتمد على نتائج التحليل البيئي الخارجي والداخلي .

الشكل رقم (٧/٢)

نتائج تحليل SWOT

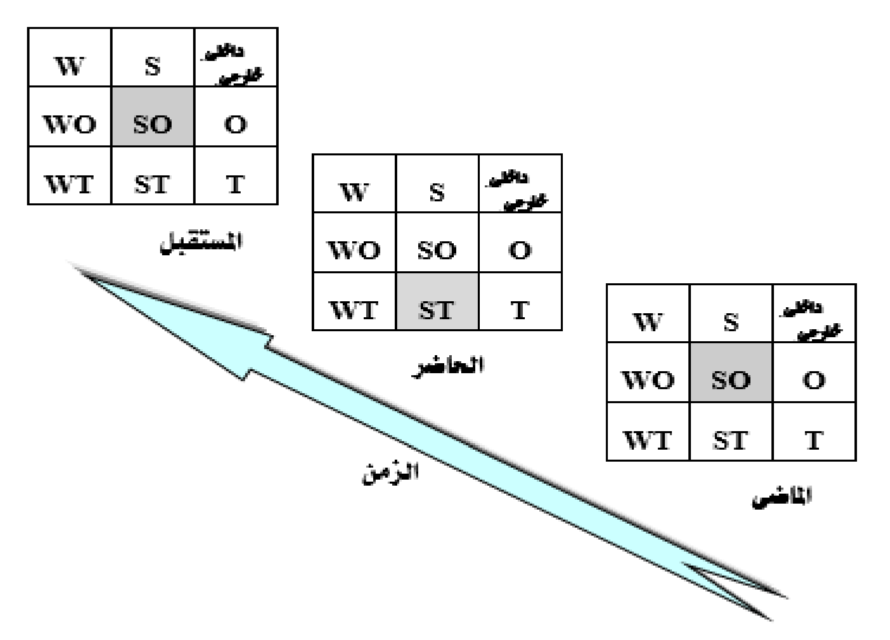
العوامل داخلية العوامل خارجية	نقاط القوة (S) قوة فى التمويل /الأفراد /التسويق ...	نقاط الضعف (W) ضعف فى التمويل / الأفراد / التسويق ...
الفرص (O) نقاط تمثل مزايا نسبية للمنظمة متاحة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية ... وغيرها	استراتيجية (SO) Maxi- Maxi الاعتماد على نقاط القوة المتاحة لدى المنظمة فى الاستفادة من الفرص السانحة فى السوق .	استراتيجية (WO) Mina – Maxi الاعتماد على الاستراتيجيات التنموية لتغطية نقاط الضعف وعلاجها حتى يمكن الاستفادة من الفرص المتاحة بالسوق
التهديدات (T) نقاط تمثل مخاطر ومعوقات أمام المنظمة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والمنافسة والتكنولوجيا ... وغيرها	استراتيجية (ST) Maxi – Mini الاعتماد على نقاط القوة لتكون على مستوى التهديدات وتتكيف معها وتحاول تحجيمها وتخفيف آثارها .	إستراتيجية (WT) Mini – Mini الاعتماد على تخفيض حجم العمليات أو المشاركة حتى يمكن علاج نقاط الضعف ومواجهة التهديدات .

إن العوامل الخارجية والعوامل الداخلية تتسم بالديناميكية فبعض هذه العوامل تتغير بشكل كبير وبصورة مستمرة ، بينما نجد أن بعضها الآخر يتسم بانخفاض قابليته للتغيير. ويؤثر ذلك على واضعي الاستراتيجية فكما يتضح من الشكل رقم (8/2) يمكن

البدء باستراتيجية معينة في الماضي ، ثم مع استمرارية التحليل تتبع استراتيجية أخرى في الحاضر ، ويتم التركيز على إتباع استراتيجية مغايرة في المستقبل .

الشكل رقم (٨/٢)

إتباع استراتيجيات متعددة مع الزمن نتيجة ديناميكية تحليل SWOT



ثالثا : التطبيق الإستراتيجي Strategic Implementation

من أهم متطلبات تطبيق الاستراتيجية ما يلي :

أ- الأهداف السنوية

يجب تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية حسب الفروع والقطاعات والإدارات والأقسام بحيث تتم بصورة

مرحلية ، ومؤسسة على عملية المشاركة وتفيد الأهداف فى تحديد :أسس توزيع وتخصيص الموارد . المعايير الضرورية لتقييم الأداء . مدى التقدم فى تحقيق الأهداف طويلة الأجل .الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام .

ب- صياغة السياسات :

تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق إذ تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة .

ج- توزيع وتخصيص الموارد

يعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا ، ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعة في صورة الأهداف السنوية .

د- بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب :

إن قيام المنظمة بالتعامل مع سوق واحد أو عدة أسواق كذلك تعاملها مع منتج واحد أو عدة منتجات لاشك يؤثر على الهيكل التنظيمي، فالاستراتيجيات البسيطة يلائمها التنظيم الوظيفي ، أما

الاستراتيجيات المعقدة فهي في حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة حسب ظروف التطبيق (قد تكون حسب المناطق أو المنتجات أو العملاء ...)

هـ- الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية :

يتطلب الأمر لنجاح عملية التطبيق الاستراتيجي مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها وتناسقها ووضوحها حتى يسهم ذلك مع العوامل الأخرى فى التطبيق الصحيح للإستراتيجية.

و- تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية

إن توفير وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية هو مفتاح نجاح التطبيق الاستراتيجي .

نظم المعلومات الإستراتيجية

تلعب المعلومات دوراً أساسياً فى جميع مراحل إدارة الإستراتيجية وخاصة عند وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجية ، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل عناصر البيئة الداخلية - للوقوف على مجالات القوة والضعف التنظيمى - ، الى جانب المعلومات الخاصة بنتائج تحليل عوامل البيئة الخارجية - بهدف تحديد ملامح الفرص والمخاطر المتاحة

أمام المنظمة ـ ، تمد إستراتيجيو المنظمة وتدعم جهودهم فى وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات. إضافة الى ذلك فإن نظم المعلومات بالغة الأهمية لتطبيق الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها.

تمد نظم المعلومات المنظمة بالمدخلات المعلوماتية المطلوبة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ، فأى قرار ، وخاصة القرار الإستراتيجى يمكن أن ننعته بالفعالية تبعاً لمدى اعتماده على بيانات ومعلومات دقيقة.

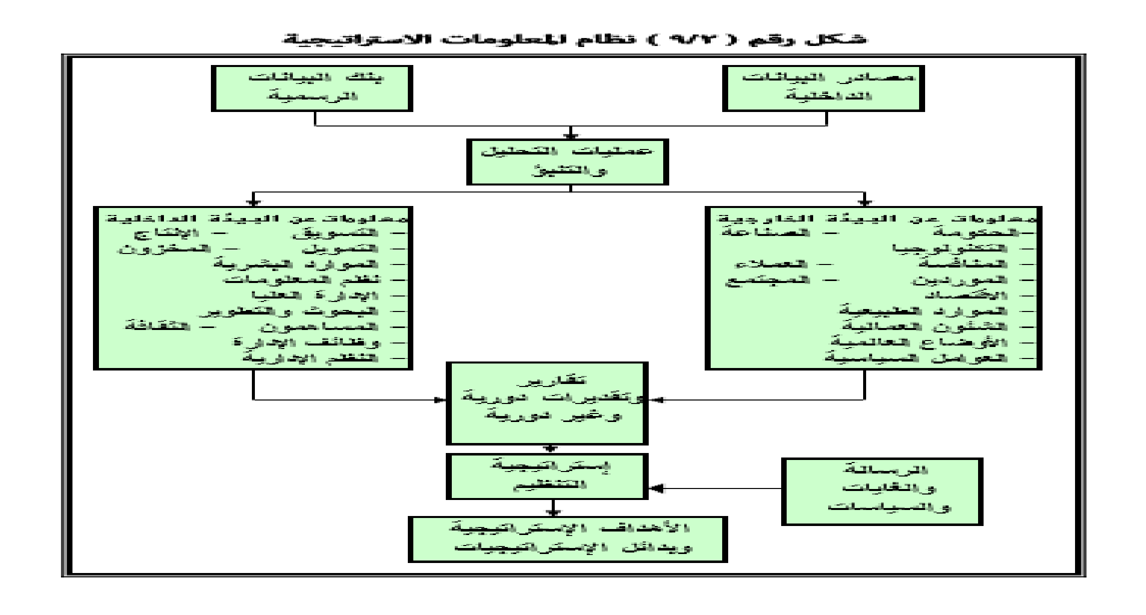
إن نظام المعلومات الإستراتيجى يجب أن يتسم بالدقة والتوقيت الصحيح ، والارتباط الوثيق بالموضوع حتى يمكن إتخاذ القرارات الإستراتيجية بما يصون الموارد النادرة ويحافظ على الموارد البشرية المتاحة ويحقق فعالية التنظيم على المدى البعيد.

إن الحصول على المعلومات والبيانات ليس دائماً بالصورة السهلة واليسيرة، خاصة مع التحديات التى تواجه الإدارة الإستراتيجية ، أيضا فالبيانات والمعلومات قد لا تكون مضمونة عندما نلمس فى بعضها عدم الكفاية ، أو التناقض مع بعضها البعض، وهذه تمثل تحديات أمام نظام المعلومات الإستراتيجى يجب أخذها فى الاعتبار.

وكما يوضح الشكل رقم (9/2) فإن هناك بنك لتخزين البيانات الرسمية وهى بمثابة بيانات ضرورية لإعداد التقارير الدورية وغير الدورية عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

ويتبين من الشكل ايضاً أن التقارير الخاصة بالبيئة الداخلية تقوم على أساس التحليل الوظيفى لكافة أنشطة ومهام المنظمة. ومن ثم فإن معظم المعلومات الإستراتيجية تظهر فى صورة تقارير، وغالباً ما تشتمل على تقارير عن الأوضاع المالية ، وتقارير الرقابة على التكاليف ، وتقارير الجودة ، وتقارير مستوى المخزون ، وتقارير أداء الأقسام ، وتقارير معدلات الدوران... وغيرها ، كما تساعد البيانات والمعلومات التى يتم الحصول عليها من البيئة الخارجية فى إعداد التقارير المطلوبة عن الفرص والمخاطر المتاحة والتى يمكن أن يعمل فى ضوئها إستراتيجيو التنظيم للاستفادة من نقاط القوة بجانب الفرص الممكنة لصياغة الأهداف الإستراتيجية وتحديد البدائل الإستراتيجية التى يمكن تبنيها ، هذا ولا يخفى أثر الرسالة والغايات التى تسعى المنظمة الى تحقيقها مع السياسات التنظيمية كبيانات ومعلومات يتفق عليها صراحة

شكل رقم (٩/٢) نظام المعلومات الاستراتيجية



أو مضموناً لتحديد أهداف التنظيم وإستراتيجياته.

إن أحد صور التعبير عن نظم المعلومات الإستراتيجية فى عالم اليوم يتمثل فى الاعتماد على الحاسب الآلي حيث يمكن تحزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها ، وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها فى أى وقت لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

التحديات التى تواجه الإدارة الإستراتيجية

هنـاك العديـد مـن التحـديات المتوقـع أن تواجـه الإدارة الإسـتراتيجية خاصة فى مطلع القرن القادم من بين هذه التحديات ما يلى :

1- زيادة معدلات التغير :

إن دخـول منظمـات الأعمـال القـرن الحـادى والعشـرين يـأتى محمـلاً بالعديـد مـن نتـائج الابتكـارات والأنشـطة والتفـاعلات الدوليـة ، فانهيـار الاتحــاد السـوفيتى والنظريــة الاشــتراكية فــى أواخــر القــرن العشــرين ، واتحاد ألمانيا الشرقية والغربيـة ، وهيمنـة اليابـانيون علـى التقنيـة المتعلقـة بالآلـة والإنسـان ، وثـورة المعلومـات والاتصـالات ، وتحـديات الهندسـة الوراثيـة فـى النبـات والحيـوان والإنسـان ، وقضـايا الاستنسـاخ ، ونتـائج حـرب الخلـيج ، والتحرشـات الدوليـة وسـيطرة طـرف واحـد سياسـياً وأطراف معينة اقتصادياً ، وعولمة الفكر الإدارى والاقتصادى ،

والانفتـاح الإعلامـي ، كـل هـذه الأمـور مـا هـى إلا أمثلـة لتحـديات التغيير الماثلة أمام الإستراتيجيون فى منظمات الأعمال.

2- شدة المنافسة :

يحمل عقد التسعينيات فى أواخر هذا القرن منافسة شديدة ، فما بالنا بـالقرن القـادم لاشـك سيشـهد منافسـة أكثـر وأكثـر وأشـد نتيجـة زيـادة المعـاملات الدوليـة والعولمـة الاقتصـادية ، لـذا يجـب أن يراعـى الإسـتراتيجيون عنـد صـياغة إسـتراتيجياتهم المناسـبة بالأسـواق العالميـة حتى يمكنهم النجاح فـى التعامل مـع الأسـواق والحصـول علـى حصـة مـن السـوق ولـن يتـأتى ذلـك إلا مـن خـلال عمليـات الإبـداع فـى المنتجـات والعمليات والتسويق... وغيرها.

3- عولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً :

فى عام 1992 م تم التكامل الاقتصـادى الاوروبـى وزادت التحـالفات الاقتصـادية العالميـة ومـن المتوقـع فـى القـرن القـادم تفشـى هـذه التحـالفات وزيـادة مسـتويات المنافسـة العالميـة وذلـك يـدعو الـى ضـرورة الإهتمـام بتنميـة الفكـر الإسـتراتيجى لمواجهـة هـذه الاتجاهـات الدوليـة فـى مجـالات التطبيق الاقتصادى والإداري.

4- التغيرات التكنولوجية :

تعتمـد العديـد مـن المنظمـات علـى بعـض الأسـاليب التكنولوجيـة للحصول على ميزة تنافسية تسهم فى سيطرتها على أحد المواقف زمنياً

أو مكانياً ولكن هذا لا يستمر طويلاً فسرعان ما يحدث التغيير ، وتجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية تكنولوجية جديدة وهكذا...

5- تغير طبيعة قوى العمل :

لا شك أن طبيعة قوى العمل قد تغير دورها وأصبحت تمثل تحدياً حقيقياً للإدارة الإستراتيجية يزداد أثره وضوحاً فى الأعمال الدولية والأزمنة المستقبلية ، فهناك الخصائص الديمغرافية لقوى العمل ، وتوقعات العمالة وآمالها ، ومن الاستعداد للعمل ، وتغير المدى العمرى ، هذا إضافة الى التغيرات الثقافية والاجتماعية ، تمثل هذه الأمثلة للتحديات الناتجة عن قوى العمل أمام الإدارة الإستراتيجية.

6- عجز الموارد المتاحة وندرتها :

أصبح من الواقع أن نجد ندرة فى بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية ، ويتضح ذلك فى بعض الدول ، حتى فى الولايات المتحدة الأمريكية ، فالموارد المائية ، والطاقة وعجز بعض المواد الغذائية تمثل تحديات من الضرورى مواجهتها حتى يتسنى إعداد الإستراتيجية للدخول فى القرن القادم.

7- التحول من الفكر الصناعى تجاه الفكر المجتمعى :

أصبحت المعرفة أكثر قوة إستراتيجياً ، ويمكن أن تساعد المعرفة فى تحقيق ميزة إستراتيجية بل يرى البعض أنه على المدى البعيد فان

المعرفـة والفكـر همـا سـبب التفـوق التنافسـى ، فالمعرفـة والفكـر الإبتكارى هما اللذان يساعدان على معرفة المنتجات والعمليات والعملاء وعوامـل وقـوى المجتمـع وبالتـالى تحديـد مواقـع الفـرص والمخـاطر ، ويقرر البعض أن المعرفة الإدارية ، ويمكن أن تقود المنظمات باستمرار نحـو النجـاح الإسـتراتيجى فـى المواقـف الحرجـة بشـرط أن تراعـى الاتجاهـات المجتمعيـة والنضـوج الاجتمـاعى السـائد ، وتسـاير وعـى وإدراك الجماهير وليس فقط الاتجاهات الاقتصادية والصناعية المحددة.

8- عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية :

يمثل عدم استقرار السوق تحدياً واضحاً فى الفترات الأخيرة فكم العمـلاء والمنتجـات والمنظمـات والإبتكـارات أصـبح مـن غيـر الممكـن السيطرة عليه فى وقت واحد ، حتى إذا تمكنت المنظمة من السيطرة على بعض الأبعاد ، ظهرت أمامها أبعاداً أخرى جديدة وهكذا .... ، كذلك فالأوضـاع الاقتصـادية السـائدة والمتوقـع سيادتها فـى القرن القـادم تحمـل معها تغيرات واسعة الأثر من انتعاش وانكماش أسواق ومنتجات متعددة ، هذا إضافة الى رواج وكساد متوقع لصناعات ومنظمات متعددة.

إن أحد صور التعبير عن نظم المعلومات الإستراتيجية فـى عـالم اليوم يتمثل فى الاعتماد على الحاسب الآلي حيث يمكن تخزين أكبر كم من

البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها ، وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك **9- زيادة دور جماعات الضغط " جماعات التقويم**

زاد دور جماعات الضغط وتعددت طلباتها وخاصة فيما يتعلق بالبيئة وصحة وسلامة وأمان العمال وزيادة قيم المساهمين والاهتمام بالجودة وخدمة العملاء وزيادة فرص العمالة وزيادة المناداة بتحقيق الدور الاجتماعى والالتزام بالسلوك الأخلاقي للمنظمات فى المجتمع مما يوجب على الإستراتيجيين ضرورة مراعاة هذه الضغوط وغيرها عند صياغة الإستراتيجيات استعداداً لمواجهة تحديات القرن القادم.

10- تعقد بيئة الإدارة الإستراتيجية :

تحدث تغيرات سريعة فى مجال بيئة الأعمال وبناء الإستراتيجيات كما هو مشاهد فى النقاط السابقة ، فالبيئة البسيطة نادرة الوجود ولصناعات قليلة فى مجتمع اليوم والغد.

لمواجهة هذه التحديات يصبح على إدارة المنظمات مراعاة العديد من النقاط حتى يمكنها إدارة إستراتيجياتها بكفاءة ، من بين هذه النقاط :

(أ) يجب إعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة.

(ب) يمكن تجهيز إستراتيجيات موقفية تناسب ظروف التطبيق المتغيرة.

(جـ) يجب صياغة إستراتيجيات من أجل مواجهة الأوضاع المتعلقة بمواجهة المنافسين.

(د) الاحتفــاظ إلــى أبعــد الحــدود بالصــورة المرنــة لمواجهــة كافــة الإحتمالات.

(هـ) يجب التركيز بصورة أكبر على العملاء وما يمكن للمنظمة أن تمارسه لتقديم خدمة أفضل.

(و) مراعاة الموارد التى تساند تطبيق الإستراتيجيات ،من أجل تدعيم عوامل القوة ، وتحجيم عوامل الضعف.

(ز) يجب الإهتمام بالتفكير الإستراتيجى الذى يُعنى بفحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ودقة إجراء التنبؤات المستقبلية ، وصياغة الإستراتيجيات المتوافقة مع ظروف التطبيق ، وإدراك النقاط الحرجة والمحورية فى حياة المنظمة والاستفادة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية النادرة.

(ح) يجب التركيز على المدعمات الإستراتيجية Strategic Imperatives والتى من بينها الإبداع والجودة ، وسرعة الاستجابة ، والمرونة ، واستمرارية التنمية والتطوير.

مستويات الإدارة الإستراتيجية :

توجد ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية ــ بحسب أكثر التقسيمات شيوعاً ـــ لكل منها مكانتها وسماتها والدور المخطط لكل منها ، والمختصين بوضعها وتتمثل هذه المستويات فى :

1- مستوى المنظمة ككل.
2- مستوى الأعمال (القطاعات).

3- مستوى الوظائف.

(1) إستراتيجية المنظمة ***Corporate Strategy*** :

تمثل الإستراتيجية الرئيسة على مستوى المنظمة ككل ، إذ تهتم بمجموعة منتجات المنظمة بشكل عام ، وبالصورة العامة للمنظمة فى البيئة إضافة الى اهتمامها بالمركز التنافسى للمنظمة وتحديد حصتها التسويقية بجانب دورها فى تنقية الإستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينها ، وبمعنى أدق فهى تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التى تسعى المنظمة نحو تحقيقها ، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المنظمة.

(2) إستراتيجية وحدات الأعمال **Business Strategy** :

تركز إستراتيجيات الأعمال على بيان سبل المنظمة فى التنافس وتحقيق مكانة معينة فى أحد مجالات الأعمال المحددة ، وقطاع معين ، أو سوق معين ، أو منتجات معينة ، وهنا نجد أن نطاق الإستراتيجية أكثر تركيزاً وأقل مدى من إستراتيجية المنظمة ككل ، ومن أهم الإستراتيجيات فى هذا الصدد ما يتعلق بتنمية السوق ، وإستراتيجيات خط المنتجات والترويج ، والتمويل ، والبحوث والتطوير ، وتصميم نظم العمل ، وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة.

(3) إستراتيجية الوظائف **Functional Strategy**

تهتم إستراتيجيات الوظائف بمجال وظيفى محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادى كان أو بشرى ، ويقل نطاقها الى ما بعد إستراتيجية الأعمال فنجد الإهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوى والضعف ، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة.

ويوضح الشكل رقم (10/2) مستويات الإستراتيجية وأبعاد التفرقة فيما بينها

ويتضح من الشكل رقم (10/2) تدرج مستويات الإستراتيجية داخل منظمات الأعمال ، **ويمكننا الإشارة الى الرموز الموضحة** على الشكل السابق كما يلى :

- **الرمز (أ)** أساس المعرفة المطلوب لانطلاقة إستراتيجية التنظيم وهنا يمكننا بناء الرؤية المستقبلية وتحديد رسالة التنظيم وغاياته الرئيسة على المدى البعيد ويهتم بهذا المجال كبار رجال الإدارة العليا الممثلين فى مجلس الإدارة وما تراه الجمعية العمومية فى المراحل الأولى لحياة المنظمات.
- **الرمز (ب)** معلومات **تحليلية** عن مجال تنافس بيئى محدد يواجه أحد القطاعات أو أحد مجالات الأعمال وذلك لمنتج معين أو سوق

محدد وبالتالى يجب الوقوف على مجالات الفرص أو المخاطر المتاحة.

- **الرمز (ج)** معلومات تفصيلية عن بعض المجالات الوظيفية والتشغيلية المحددة لأحد الإدارات أو الأقسام التى تسهم فى بيان نواحى القوة والضعف ، ويتضح ذلك من تطبيقات الإدارة الإستراتيجية فى المجالات المتخصصة لوظيفة التسويق، أو مجالات العمليات والإنتاج أو أحد مجالات الموارد البشرية المتعددة.

الشكل رقم (٢/-١٠)
مستويات الإستراتيجية وأبعاد التفرقة فيما بينها

الأبعاد / الاستراتيجية	محيط الاهتمام	إدراك وتحديد الفجوة	تحديد الموارد المطلوبة لسد الفجوة	تصنيف وتخصيص الموارد	مراجعات عن مدى التقدم
إستراتيجية المنظمة	سلسلة الأغراض الرؤية الرسالة أ الغايات الأهداف	١ ، ٤		٨	١٢
إستراتيجية وحدات الأعمال	البيئة التنافسية ب (تحليل الفرص والمخاطر)	٢	٥ ، ٧	٩	١١
إستراتيجية الوظائف	البيئة الداخلية ج (عناصر القوة والضعف)	٣	٦	١٠	

أما الأرقام الموضحة بالشكل رقم (10/2) فمدلولها كما يلى :

1- تقويم الأداء الحالى فى ضوء الغايات والفجوات الإستراتيجية المحددة.
2- ربط الفجوات الإستراتيجية بالأوضاع والظروف البيئية.

3- ربط الفجوات الإستراتيجية بالقدرات والامكانات التنظيمية.

4- تحديد الغايات المستقبلية بناء على إدراك الفجوات الإستراتيجية.

5- وصف الخطط الإستراتيجية التى تسعى لتحقيق الغايات.

6- تحديد الموارد المطلوبة لكل وظيفة بما يمكن من تطبيق الخطط.

7- تجميع الاحتياجات التفصيلية للوظائف فى شكل احتياجات إجمالية لكل

8- قطاع أو نشاط.

9- تخصيص الموارد والامكانات تبعاً للاحتياجات المتاخلة لكل قطاع أو نشاط

10- إعادة تخصيص الموارد والامكانات تبعاً للاحتياجات المتعددة لكل وظيفة.

11- التحديد الدقيق للموارد وتوزيعها على مختلف الوظائف.

12- مراجعة استخدام الموارد التى تم تخصيصها لكل وظيفة.

13- مراجعة استخدام الموارد يبعاً لكل قطاع أو نشاط من أنشطة الأعمال.

عمليات إدارة الإستراتيجية :

تمر إدارة الإستراتيجية فى أى مستوى من المستويات بمجموعة من المراحل يمكن بيانها على النحو التالى :

المرحلة الأولى : مسح وتحليل البيئة ***Scanning the Environemt***

فـى هـذه المرحلـة يـتم توجيهـومن خـلال توجيـه البحـث لتحديـد وتحليـل العوامـل الداخليــة والخارجيــة المــؤثرة External & Internal Analysis، والاستفادة من نقاط القوة ، وتقليص أثر نقاط الضـعف ، هذا إلى جانب مراعاة الفرص والمميزات بالبيئـة الخارجيـة مـع تلافـى وتقليل أثـر المعوقـات والمخـاطر، وبنـاء علـى ذلـك تشـتمل هـذه المرحلـة علـى الأنشطة والأبعاد التالية :

1. دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر.
2. دراسة الامكانات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف.

المرحلة الثانية : صياغة الإستراتيجية ***Strategy Formulation***

تعنـى عمليـة صـياغة الإسـتراتيجية وضـع وتحديـد غايـات المنظمـة وأهدافها الرئيسية وذلك فـى ضـوء الرؤيـة المستقبلية الشـاملة Vision ، وبعد وضـوح وتحديد رسـالة المنظمـة Mission Statement. هذا كمـا تحتوى عملية صياغة الإستراتيجية على تحديد الإستراتيجيات البديلة ، ثم اختيـار البـديل الإسـتراتيجى المناسـب ، وعلـى ذلـك نجـد أن هـذه المرحلـة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل فى :

1. تحديد رؤية ورسالة المنظمة.
2. تحديد الغايات والأهداف طويلة الأجل.
3. تحديد البدائل الإستراتيجية.
4. اختيار الإستراتيجية المناسبة.

المرحلة الثالثة : تطبيق الإستراتيجية ***Strategy Implementation***

تعد عملية التطبيق من أكثر المراحل صعوبة فى الإدارة الإستراتيجية ، إذ تشتمل على تهيئة المناخ التنظيمى ، ووضع الخطط والسياسات ونظم العمل ، وتخصيص الموارد ، وبناء الهيكل التنظيمى المناسب ، وإعداد وتنمية القوى البشرية ، وتنمية القيادات الإدارية ، هذا الى جانب بعض الأنشطة المتعلقة بإعادة صياغة الجهود التسويقية، والتمويلية... وغيرها.

المرحلة الرابعة : مراجعة وتقويم ***الإستراتيجية Strategy Evaluation***

تتمثل الخطوة الأخيرة من خطوات الإدارة الإستراتيجية فى مراجعة وتقويم الإستراتيجية ، ويجب مراعاة أن الإستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل ، ذلك الذى يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار.

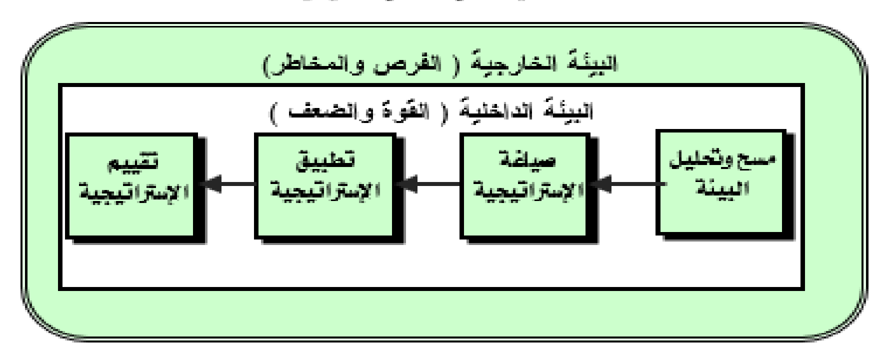
وهناك ثلاثة أنشطة رئيسة **لتقييم الإستراتيجية** هى :

a. مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
b. قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمى والفردى يسير فى الإتجاه الصحيح.
c. اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ويراعى أن مراجعة وتقويم الإستراتيجية يعد أمراً جوهرياً ، إذ أن النجاح فى الغد يتوقف على النجاح فى أداء أنشطة اليوم.

ويوضح الشكل رقم (11/2) تصوراً لخطوات الإدارة الإستراتيجية.

شكل رقم (١١/٢)
عمليات الإدارة الإستراتيجية



أن الإستراتيجية تهتم وتبحث عن التصور الذى يجب أن تكون عليه المنظمة فى المستقبل ، فى حين يهتم التخطيط بالطرق والوسائل المتبعة ، وأن هناك عدة أبعاد رئيسة يجب مراعاتها قبل التفكير فى وضع الإستراتيجية يتمثل أهمها فى التعرف على مكونات الموقف الحالى للمنظمة ، ودراسة الموارد والامكانات المادية والبشرية للمنظمة، ودراسة البيئة الخارجية بجميع متغيراتها الإيجابية والسلبية ، المحفزة والمعوقة ، كما يجب الاهتمام بدراسة قيم الإدارة وأخلاقياتها، هذا الى جانب بحث مدى التزام المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية.

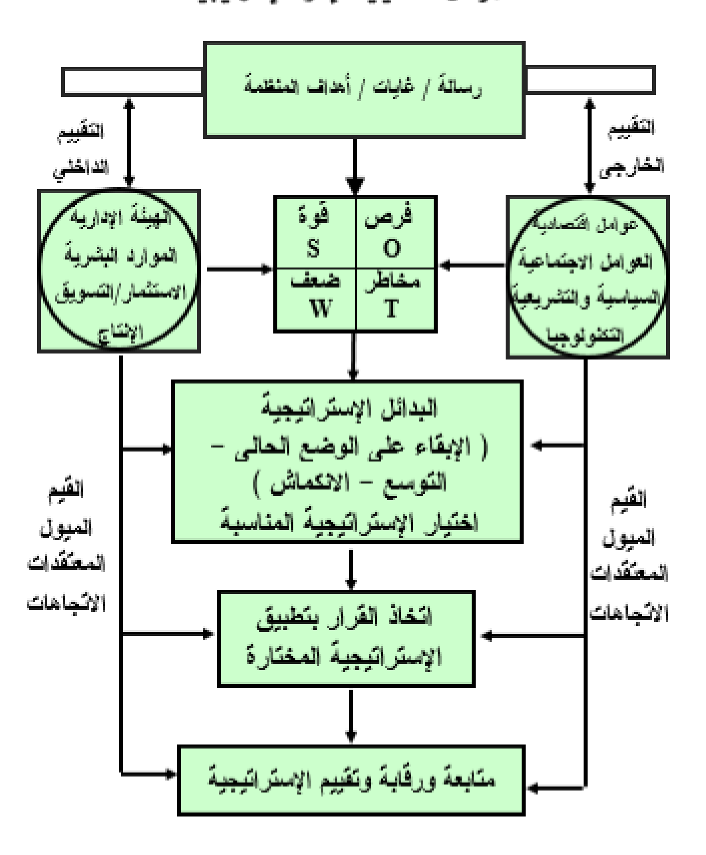
ولقد إتضح مما سبق أيضاً وجود علاقة قوية بين الإستراتيجية ومدى تحقيق المنظمة للفعالية ، إذ يرتبط كل منهما بالآخر ارتباطاً وثيقاً ، فلن يمكن تحقيق الفعالية دون وجود الإستراتيجية الصحيحة.

وقد تبين أهمية التعرف على مهارات التفكير الإستراتيجى وأبعاده المتعددة، هذا الى جانب ضرورة وجود نظام للمعلومات الإستراتيجية لما له من أهمية كبيرة سواء عند وضع الغايات والأهداف أو صياغة الإستراتيجية ومتابعتها.

هذا وقد ألمحنا الى التحديات التى تواجه الإدارة الإستراتيجية خاصة فى القرن القادم وأهمية التعرف عليها والاستعداد لمواجهتها ، وقبل أن ننهى الفصل تعرضنا لمستويات الإستراتيجية ثم عمليات إدارة الإستراتيجية تلك التى تتمثل فى صياغة الإستراتيجية ، وتطبيق الإستراتيجية ، ثم متابعة وتقييم الإستراتيجية ، وتمثل هذه الخطوات الموضوعات الرئيسة التى سيتم تناولها بالتفصيل فى الباب الثانى إن شاء الله...

ويوضح الشكل رقم (12/2)المراحل التفصيلية لإدارة الإستراتيجية وعلاقاتها المتداخلة كما سيتم إستعراضها فى هذا الكتاب.

شكل رقم (١٢/٢)
المراحل التفصيلية للإدارة الإستراتيجية



مراجع الباب الأول

المراجع العربية

1- البنا ، رجب ، **البحث عن المستقبل** (القاهرة : المكتبة الأكاديمية ، 1994)

2- بنيامين ، ب تريجو وجون ، و. زيمرمان ، **إستراتيجية الإدارة العليا ، ماهيتها وكيفية تشغيلها** ترجمه إبراهيم على البرلسى (القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع 1988).

3- حجى ، طارق ، **التحول المصيرى** (القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، 1993)

4- وهلين ، توماس ، هجنر ، دافيد ، **الإدارة الإستراتيجية** ترجمه د. محمود عبد الحميد مرسى و د. زهير نعيم الصباغ (الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1990)

المراجع الأجنبية :

5- Ansoff, H. I.,Corporate strategy (Harmond sworth. penguin, 1968).

6- Chandler, Jr., A.D., strategy and structure in the History of American Enterprise (Cambridge : MIT press, 1962).

7- Drucker, Peter F., The practice of Management (New york : Harper & Row,1954)

8- Glueck, W.F., Business Policy and strategic Management (New York : Mc Graw-Hill,1980).

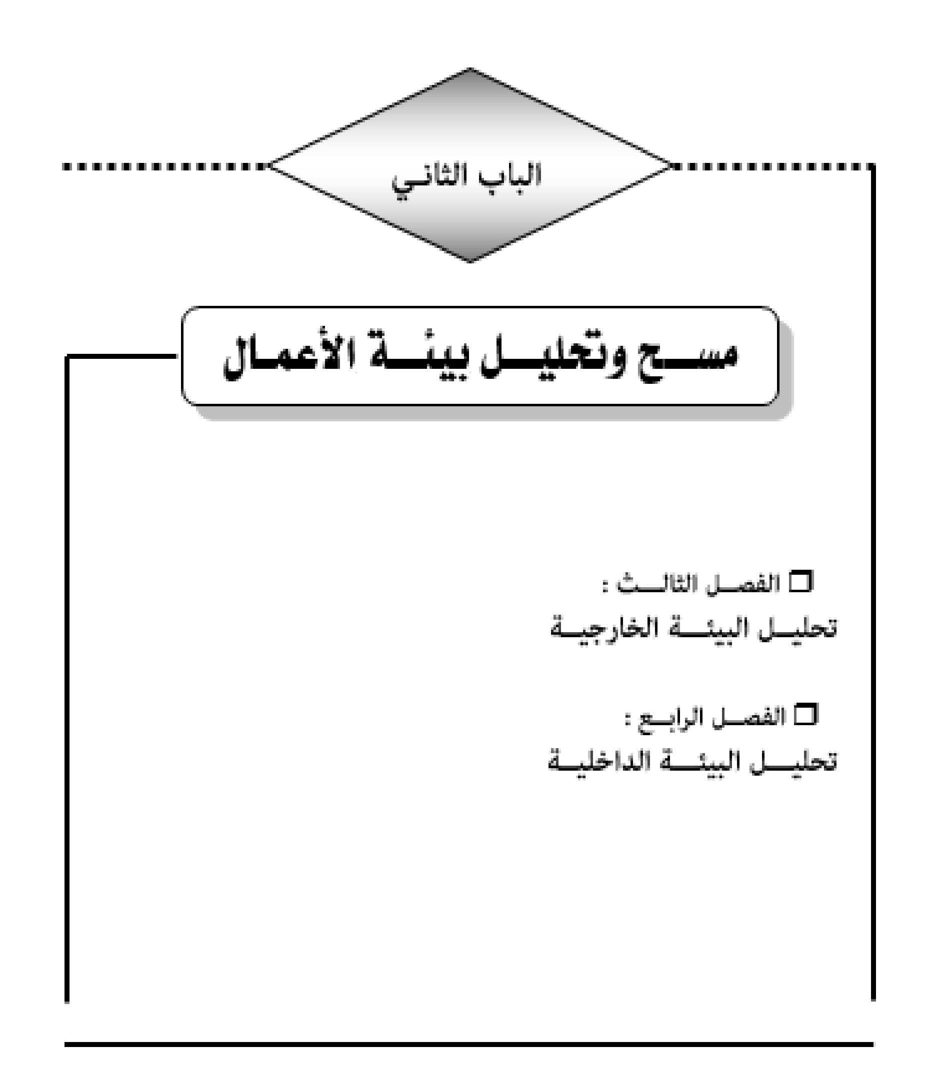
9- Higgins , James M. & Vincze , Julian W., Strategic Management : Text and cases (New York : Harcourt Brace Jovano vich , 1993)

10- Howe, W. Stewart , Corporate Strategy (London : MacMi ll an Education Ltd , 1986)

11- Miller, Alex and & Dess Gregory G., Strategic Management (New York : McGraw - Hill Companies, Inc., 1996)

12- Steiner, George, Strategic Planning : What Every manager Must Know (Now York : The Free Press, 1979).

13- Thompson, Arthur & Strickland, A. , Strategy


الباب الثاني
مسح وتحليل بيئة الأعمال
الفصل الثالث :
تحليل البيئة الخارجية
الفصل الرابع :
تحليل البيئة الداخلية

الفصـــل الثالث

تحليل البيئة الخارجية
External Environmental Analysis
تحديد الفرص والمخاطر
Opportunities & Threats

بعد قراءتك لهذا الفصل يمكنك التعرف على :

- المنظمة كنظام مفتوح
- أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية
- تحليل عناصر البيئة الخارجية
- المعلومات عن البيئة الخارجية
- العوامـــل التـــى تحكـــم كفـــاءة تحليـــل البيئـــة الخارجية
- سلبيات البيئة على منظمات الأعمال بمصر

مقدمة

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الموضوعات الهامة عند اختيار الإستراتيجية المناسبة ، حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية.

وتعد الدراسات البيئية الخارجية من الموضوعات الحديثة نسبياً فى دراسات الإدارة ، رغم آثارها العميقة على ممارسات الإدارة منذ زمن بعيد ، إذ كان التركيز فى الماضى على المشاكل الداخلية للمنظمات كمشاكل العمالة وظروف العمل وزيادة الإنتاجية ، ورأس المال ومشاكل الآلات... وغيرها.

ولقد كان هناك من العوامل العديدة ما إستدعى ضرورة دراسة البيئة الخارجية من بينها : ظهور فكرة النظم المفتوحة ، وزيادة التدخل الحكومى ، هذا إلى جانب ظهور العديد من الأنواع الحديثة والشركات المشتركة والشركات متعددة الجنسيات.

ويناقش هذا الفصل أهمية دراسة المنظمة كنظام مفتوح ، إلى جانب أهمية تحليل عناصر البيئة الداخلية والوقوف على العوامل التى تحكم كفاءة هذا التحليل ، بالإضافة إلى التعرض بصورة موجزه للسلبيات البيئية على منظمات الأعمال بمصر.

المنظمة كنظام مفتوح :

تمثل المنظمة : " تجمع بشرى يهدف إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة ، وذلك من خلال بعض الأعمال المحددة ، والتفاعل مع البيئة والظروف المحيطة بها ".

من خلال التعريف السابق يمكننا اشتقاق العناصر التالية :

1) المنظمة كيان إجتماعى يتكون من مجموعة من الأفراد ، بينهم نماذج وأنماط متعددة للتفاعل الداخلى.

2) تهدف المنظمة إلى تحقيق أهداف معينة (تنظيمية / فردية / مجتمعية).

3) تكّون المنظمة نظام متكامل ومتناسق ، إذ يجب تمثيلها من خلال هيكل يمثل الأنشطة والتقسيمات الداخلية ، ويوضح السلطات والمسئوليات والواجبات ويبين الاتصالات والعلاقات سواء الداخلية ومنها أو الخارجية.

4) تتأثر المنظمة ككيان إجتماعى بإحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لها وعلاقاتهم ، كما يتأثر بمختلف الأطراف الخارجية ذات الارتباط والتأثير فى المنظمة.

إن المنظمة - وحتى يمكنها تحقيق أهدافها - لابد لها من التفاعل مع بيئتها الخارجية مما يتطلب ضرورة دراسة العوامل المختلفة بتلك البيئة

بصورة مستمرة ويمثل رقم (1/3) العلاقة بين المنظمة - كنظام مفتوح - وبين البيئة الخارجية.

ويتضح من خلال الشكل رقم (1/3) أن المنظمة تحصل على مدخلاتها - مثل العمال والمواد الخام ورأس المال والمعلومات وغيرها - من البيئة المحيطة بها ، ثم تجرى المنظمة العمليات التحويلية والتشغيلية على هذه المدخلات ، بما يؤدى إلى ظهور مخرجات تتمثل فى سلع وخدمات ، ويتكون هذا النظام من عدد من النظم الفرعية التى تعتمد على بعضها البعض ، والتى تعمل معاً بحيث يحقق كل نظام فرعى أهدافه بما يقود إلى تحقيق الأهداف العامة للنظام الكلى بعد ذلك.

أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية :

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ، والاستفادة من إتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها ، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية فى تحديد العديد من النقاط أهمها :

1) الأهداف التى يجب تحقيقها : فدراسات البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف ، أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات ، هذا إلى جانب دورها فى وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات ، فعلى سبيل المثال تساعد دراسة مصادر التوريد إدارة المشتريات

والمخازن على تحديد الكميات والأنواع والأسعار والوقت الذى يمكنها فيه توفير المتطلبات المختلفة ، كما تساعد دراسة المستهلكين إدارة التسويق وإدارة الإنتاج فى وضع البرامج التسويقية والإنتاجية المطلوبة... وهكذا.

شكل رقم (١/٣)

العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبيئتها الخارجية

2) الموارد المتاحة : تساعد العوامل البيئية المختلفة فى بيان الموارد المتاحة (مواد أولية - رأس مال - تكنولوجيا - آلات - أفراد -...) وكيفية الإستفادة منها ، ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة.

3) **النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة :** تسهم دراسات البيئة فى تحديد نطاق السوق المرتقب ، ومجال المعاملات المتاح أمامها ، سواء ما

يتعلق بالسلع والخدمات ، وطرق التوزيع ومنافذه ، وأساليب وشروط الدفع ، وتحديد الأسعار وخصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة ، كما تساعد فى بيان علاقاتها - التأثير والتأثر - بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمداد بالنسبة لها ، أو تستقبل منتجاتها ، أو تعاونها فى عملياتها وأنشطتها.

4) أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك سواء الإنتاجى أو الإستهلاكى أو التنافسى : تساهم دراسات البيئة فى تحديد سمات المجتمع والجماهير التى ستتعامل معها المنظمة ، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأيها يحظى بالأولوية ، كما تساهم تلك الدراسات فى بيان أنماط السلوك الإنتاجى والإستهلاكى للأفراد والذين يمثلون جمهور المنظمة مما يفيد فى تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها... الخ.

وصفـوة القـول :

إن الاهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية أمر لا مفر منه عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمنظمة ، إذ تفيد خلاصات نتائج هذه الدراسات فى تحديد وبيان :

- الفرص التى يمكن للمنظمة اقتناصها.
- المخاطر والمعوقات التى يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيمها أو علاجها.

تحليل عناصر البيئة الخارجية :

هناك الكثير من المداخل لدراسة العوامل البيئية المؤثرة عند إدارة الإستراتيجية بمنظمات الأعمال ، **ومن أهم هذه المداخل** :

- التحليل الشامل للعوامل البيئية الخارجية.
- تحليل البيئة الخارجية إلى عوامل مؤثرة بصفة عامة ، وعوامل مؤثرة بصفة خاصة.

وفيما يلى نلقى الضوء على كل من هذين المدخلين ، مع التركيز على المدخل الثانى ذلك الذى يهتم بتقسيم العوامل المؤثرة إلى عامة وخاصة.

التحليل الشامل للعوامل البيئية الخارجية :

يمكن إجراء التحليل الشامل للعوامل البيئية من خلال دراسة وتقييم العناصر الرئيسية للعوامل البيئية ، ثم بحث فرعياتها بحسب تأثيرها أو تأثرها بأنشطة المنظمة.

ويوضح الجدول رقم (3-1) نموذج مبسط لعوامل البيئة الكلية وفرعياتها ، بحيث تعمل المنظمة على دراسة تلك العوامل مع التركيز على الفرعيات التى تتعلق بصورة مباشرة بعمليات وأنشطة المنظمة.

جدول رقم (٣-١)

عناصر البيئة الكلية وفرعياتها

العوامل الرئيسية	العناصر الفرعية
النظام الإقتصادى	**الموارد وطرق الحصـــول عليها ومدى إتاحتها - هيكل الســـوق - الدخل - الأسعار - التنظيمات الإقتصادية.**
النظام السياسى	**القومية - نظام الدولة - القوانين والتشر ـــيعات المحلية - الخدمات العسـكرية - الإعفاءات - الأحزاب السـياسـية - وتأثيرها على مجال الأعمال**
المنافسة	**المنافسة المحلية - المنافسة العمالية - القدرة على تحليل معلومات المنافســـة " تجميعها من مصـــادرها وكيفية الإســـتفادة منها ". التجسس الصناعى.**
التكنولوجيا	**أســـاليب وعلوم الإنتاج والتوزيع - الأوتوماتيكية - تدفق العمل والتشغيل - حالة التنمية الصناعية.**
الثقافة والنظام الإجتماعى	**القيم - العادات - المعتقدات - التقاليد - أنماط الســـلوك المقبولة - العرف - السكان وخصائصهم.**
مزيج المهارات المتاح	**الخصـــائص الديموجرافية والمهارية لقوة العمل - التدريب وتنمية الكفايات - الإتحادات والنقابات - تشريعات العمال.**
الاســـتهلاك ومجـمـوعـة العملاء	**قوة الشراء - التوقعات " الوقت ، المكان ، الجودة ، الكمية ، السعر " الحاجات - الرغبات - الإدراك.**

تحليل البيئة الخارجية إلى عامة وخاصة :

يمكـن تقسـيم العوامـل البيئـة الخارجيـة المحيطـة بالمنظمـة إلــى نـوعين أساسيين هما :

- بيئة عامة General Environment
- بيئة خاصة Task Environment

يقصد بالنوع الأول : العوامل التى تؤثر على كافة المنظمات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية ، ويبدو تأثير هذه العوامل فى العديد من الجوانب أهمها :

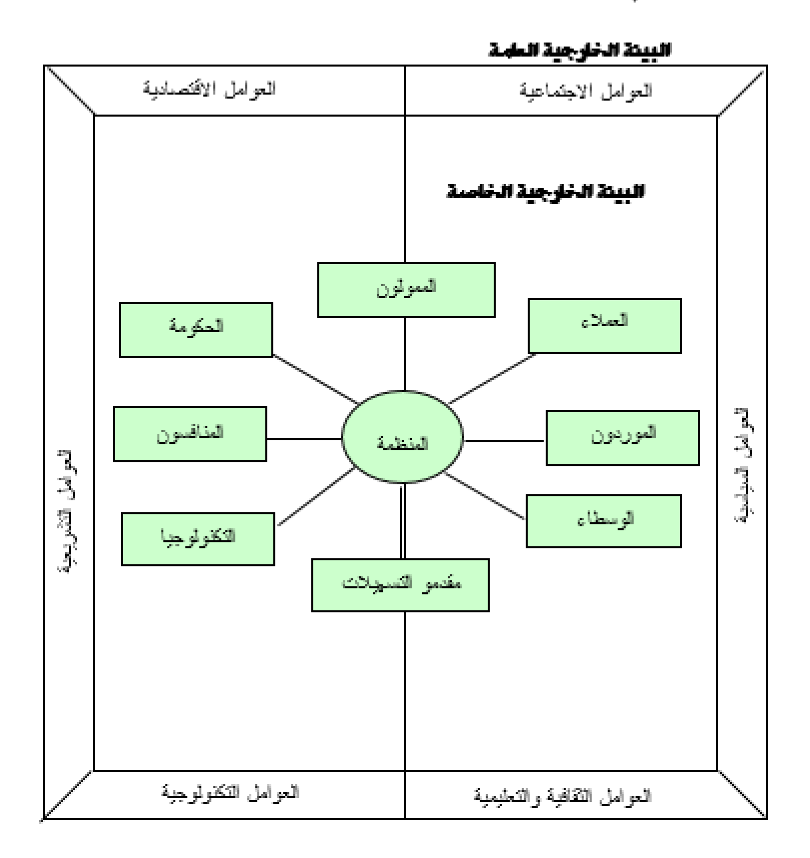
- تحديد فرص الاستقرار والنمو.
- بيان درجة الاستقلال والحرية المتاحة لإدارة المنظمة.
- السياسات والإجراءات التنظيمية الممكن إتباعها.

هذا فى حين يقصد بالنوع الثانى : والمتعلق بالبيئة الخاصة ، مجموعة العوامل التى تقع فى حدود تعاملات المنظمة ، ويختلف تأثيرها من منظمة لأخرى ، ويمكن المنظمة - نسبياً - الرقابة عليها والتأثير فيها ، وهى تضم المجموعات التالية (العملاء - الموردين - المنافسين - التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المنظمة - العوامل الإقتصادية والإجتماعية الخاصة بالبيئة المحيطة بالمنظمة - تكنولوجيا الصناعة -... وغيرها).

ويوضح الشكل رقم (2/3) أهم العوامل الخارجية - عامة وخاصة - المحيطة المنظمة.

الشكل رقم (٢/٣)

أهم العوامل الخارجية – عامة وخاصة – المحيطة بالمنظمة



ومن الشكل رقم (2/3) يتضح أن أهم العوامل الخارجية المتعلقة بالبيئة العامة للمنظمة تتمثل فيما يلى :

(أ) العوامل الاجتماعية :

وتمثل الخصائص الإجتماعية والنفسية كالاتجاهات والقيم والمعتقدات السائدة فى المجتمع المحيط بالمنظمة. ومنها ما يلى :

- **طبيعة العلاقات الإجتماعية** : الأسرة ودرجة ترابطها وعلاقاتها - الانتماء والصداقة - الطبقات الإجتماعية - الجماعات المرجعية - الاعتقاد فى الخرافات والأمثال الشعبية - العادات والتقاليد والمواسم الإجتماعية.
- **النمو السكانى وتوزيع الهيكل العمرى للسكان :** التزايد السكانى - التوزيع العمرى للسكان.
- **نماذج السلوك ودوافع الإنجاز لدى أفراد المجتمع :** السلوك الإنسانى.
- **دوافع الإنجاز :** تأسيسه ، البرامج التعليمية والتثقيفية.
- **أسلوب المعيشة :** الأدوار الإجتماعية - التحركات الإجتماعية - أنماط وعادات الأفراد ومدى قابليتها للتغيير.

(ب) العوامل الإقتصادية :

- **الدخل :** القومى - الفردى - المتاح للصرف.
- **إتجاهات الأسعار:** مستويات الأسعار واتجاهاتها- آثارها على التكاليف والإيرادات.
- **التطور التكنولوجى :** مستوى المعرفة الفنية - أثر التكنولوجيا على أفكار وأساليب الإنتاج - تباين المستويات التكنولوجية بين الدول.
- **مدى تدخل الدولة فى النشاط الإقتصادى :** أنواع النظم الإقتصادية - أثر تدخل الدولة على حرية المنظمات فى اتخاذ القرارات.

- **المنافسة :** أنوعها ودرجة حدتها - أثرها على منظمات الأعمال.
- **تركيب الهيكل الإقتصادى :** أهم القطاعات الإقتصادية فى المجتمع - مصادر الثروة المتاحة.
- **نظم التصدير والاستيراد :** أهمية التجارة الخارجية - مدى الحرية أو التقييد فى عمليات التصدير والاستيراد - أنواع الصادرات والواردات.
- **الانفتاح الإقتصادى والمناطق الحرة :** الانفتاح الإقتصادى ومجالاته - أنواع المناطق الحرة وانتشارها وأنواع المنتجات بها.
- **المؤسسات المالية :** البورصات المالية -التأمين وأنواعه والوعى التأمينى.
- **البنوك وتعاملاتها وانتشارها :** شركات توظيف الأموال.

(جـ) العوامل السياسية : ومن أهمها :

- **نمط السلطة السياسى :** (أنواع السلطة السياسية " الديمقراطية ، استبدادية " - تأثيرها على منظمات الأعمال).
- **الوعى السياسى والديمقراطى :** (مدى وقوف الجماهير على حقوقها وقدرتها فى التعبير عنها - الرأى العام).
- **درجة الاستقرار السياسى :** (سمات الاستقرار السياسى ورضاء الجماهير - أثرة على التنبؤ بأعمال المنظمة مستقبلاً.

(د) العوامل التشريعية والقانونية : ومن أهمها :

- القوانين والتشريعات التى تحكم نوع وأعمال المنظمة.
- قوانين العمل والتأمينات.
- قوانين **منع** التلوث والمحافظة على البيئة.
- قوانين **الضرائب** والجمارك...

(هـ) العوامل الثقافية والتعليمية : ومن أهمها :

- **مستوى الأمية :** (مدى انتشارها - أثرها على تكوين سلوك الأفراد وأدائهم فى العمل).
- **نظام التعليم الرسمي بمختلف مراحله :** (أهميته وأنواعه - أثرة على تكوين سلوك الأفراد وقدراتهم ومعتقداتهم).
- **جهود أجهزة التدريب الخارجية :** (أنواعها- دورها فى تنمية قدرات العاملين).
- **الثقافة العامة :** (ما أهميتها وأنماطها - ثباتها وتغيرها - تأثيرها على أعمال المنظمة).
- **أجهزة الإعلام** : (دورها فى نشر المعلومات - أنوعها ومدى ثقة الجماهير فيها).

(و) العوامل التكنولوجية : ومن أهمها :

- مستوى التكنولوجيا المتاح.
- الإعتبارات الواجب مراعاتها للاستفادة من التقدم التكنولوجى.
- الموارد والإمكانات المتاحة.

- المهارات البشرية الواجب توافرها.
- مناسبة التكنولوجيا للمتطلبات البيئية.

وإلى جانب ما سبق فإن الشكل رقم (2/3) يوضح أيضاً أهم العوامل المتعلقة بالبيئة الخاصة للمنظمة **وتتمثل تلك العوامل فى الآتى** :

(أ) العملاء :

ويمثلون شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة أو الذين تأمل المنظمة فى كسبهم للتعامل معهم ، ومن أهم النقاط الواجب دراستها فى هذا الصدد.

- بيان نوعيات المستهلكين وتقسيماتهم.
- دراسة وتحليل سلوك المستهلكين وتفضيلاتهم وأنماطهم الاستهلاكية.
- التعرف على الدخل والقوة الشرائية وخاصة ما يتعلق بالإنفاق على منتجات المنظمة.
- دراسة الخصائص الديمجرافية لمستهلكيها.

(ب) الموردون :

ويمثلون مصادر توريد المواد الخام والعدد والآلات والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المنظمة ، ومن أهم النقاط الواجب دراستها فى هذا الصدد :

- أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التى يتمتع بها كل منهم.

- شروط الدفع التى يقبلها كل مصدر من مصادر التوريد المتاحة.
- شروط التسليم المتبعة من قبل مصادر التوريد.
- الكميات والنوعيات والجودة المتاحة لدى كل مصدر.
- الوقوف على الأسعار المتاحة لدى كل مصدر ، وربطها بالنواحى الأخرى كالجودة ووقت التسليم والكمية والخصم ومدى مناسبة ذلك لأنشطة وعمليات وإلتزامات المنظمة.

(جـ) الوسطاء :

ويمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المنظمة وعملائها سواء كانوا وكلاء أو تجار جملة أو تجار تجزئة ، فيجب على المنظمة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بأماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار ونوعيات المنتجات والعلاقات التجارية وشروط التسليم ... وغيرها.

هذا ، بجانب دراسة المنظمة لمدى قدرتها على إتباع منهج التوزيع المباشر من خلال إنشاء منافذ خاصة بما يتطلب تحليل قدراتها وإمكاناتها فى هذا المجال ، ومكان وزمان وشروط كل منفذ منها ، وتحليل التكاليف والعوائد الخاصة بكل منه ، بجانب دراسة القدرات البشرية والفنية الواجب توافرها للعمل بهذه المنافذ.

(د) الممولون :

ويمثلـون بصـفة رئيسـة المسـاهمون - مـالكى الأسـهم - بجانـب دراسـة مصـادر التمويـل الأخـرى التـى يمكـن الاعتمـاد عليهـا ، وذلـك مـن خـلال دراسة مصادر الائتمان مثل بيوت الإقراض والبنوك وغيرهم ، وشروط كل منها فيما يتعلق بفوائد وآجال التمويل الممكن تقديمه.

(هـ) مقدموا التسهيلات والتيسيرات والخدمات المختلفة :

ويمثلـون كافـة الجهـات والأطـراف التـى تربطهـا بالمنظمـة علاقـات ومعاملات تتمثـل فـى تقديم بعض الخدمات والاستشـارات ، ومـن أمثلتهـا وكـالات الإعـلان وأجهـزة البحـوث والاستشـارات وهيئـات النقـل والتخزين.... وغيرها.

(و) الحكومة :

وتمثـل السـلطة الرسـمية فـى الدولـة بمـا تفرضـه مـن قـوانين وتشـريعات خاصـة بمجـال عمـل ونشـاط المنظمـة ، ممـا يسـتلزم دراسـة وتحليـل مـا تفرضه من تشريعات خاصـة بمجـال المعـاملات فـى المنتجـات ونوعيتهـا وخصائصها ، والأسعار التى قد تفرضها ، والضرائب ، والتأمينـات التـى تتعلق بنشاط المنظمة وقوانين تشغيل العمالة وتحديد أجورها ومكافآتها.

هذا إلى جانب ما يتعلق بأنشطة التصدير والاستيراد - إذا كانت للمنظمة معاملات خارجية - ، كما يجب دراسة التسهيلات والإعفاءات التى تقدمها الحكومة بصفة خاصة فى مجال عمل المنظمة.

(ز) المنافسون :

يمثل المنافسون المنظمات الأخرى التى تقدم نفس منتجات المنظمة أو بدائلها للسوق ، ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقى وقدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه ، والمميزات الخاصة بمنتجاته وطرق إنتاجه وطاقاته الإنتاجية الكاملة والمستغلة ، ومهارات العاملين لديه ورأس ماله ومديونيته وغيرها من النقاط التى تساعد فى تحديد موقف كل منافس ، وذلك بما يفيد المنظمة فى تحديد موقفها من هؤلاء المنافسون وبالتالى ييسر ويساعد على بناء إستراتيجياتها.

(حـ) تكنولوجيا الصناعة :

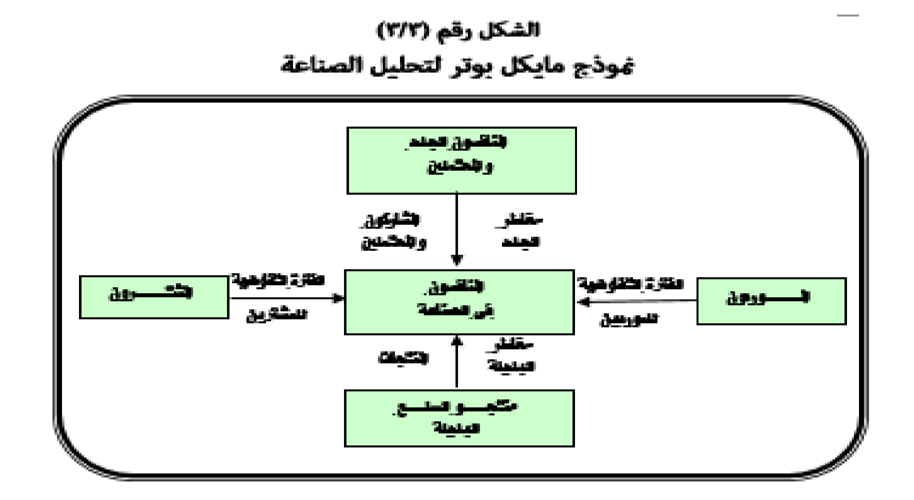
وتمثل مدى التقدم الآلى والتقنية فى مجال أنشطة وعمليات المنظمة ويتطلب ذلك دراسة مستوى التكنولوجيا السائد ، والتكلفة والعائد الخاص بها ، والمناخ الذى يلائمها داخل المصنع ، هذا إلى جانب دراسة القدرة على الإستفادة من التكنولوجيا من خلال الوقوف على إمكانية تمويلها من جهة ، ومدى قدرة السوق على إستيعاب منتجاتها من جهة ثانية ، ومدى وجود أو إمكانية وجود القدرات والمهارات البشرية والفنية والإدارية اللازمة لتشغيلها من ناحية ثالثة.

وفى هذا الصدد يمكن للمنظمة أن تستعين بنموذج التحليل الذى إقترحه مايكل بوتر " Michael Porter " فى صورة تحليل خماسى للصناعة ولعناصر المنافسة المختلفة Five basic Competitive Forces.

ويهدف هذا النموذج إلى إجراء تحليل لعناصر الصناعة ودراسة مختلف الأطراف المؤثرة فى مجال نشاط معين ، وتتمثل عناصر نموذج بوتر لتحليل الصناعة فيما يلى :

1- المنافسون فى الصناعة	**Industry Competitive**
2- المنافسون الجدد المحتملين	**Potential Entrants**
3- منتجو السلع البديلة	**Substitutes**
4- قوة الموردين	**Power Suppliers**
5- قوة المشترين	**Power of Buyers**

ويوضح الشكل رقم (3/3) نموذج مايكل بوتر لتحليل الصناعة



الشكل رقم (٣/٣)
نموذج مايكل بوتر لتحليل الصناعة

ومن الشكل رقم (3/3) يتضح أن هناك خمس عناصر يجب دراستها وتحليلها والوقوف على المعاملات المتداخلة فيما بينها للوقوف على الهيكل العام للصناعة والتعرف على الموقف التنافسى للمنظمة.

(1) المنافسون فى الصناعة : ويمثل هذا العنصر مرتكز نموذج بوتر لأنه يشير إلى التقاء العناصر الأربعة الأخرى ، ومن أهم العوامل المؤثرة على شدة التنافس بين المنافسين حالياً فى صناعة معينة مايلى :

أ- معدل النمو فى الصناعة.
ب- مقدار التكاليف الرأسمالية.
جـ- مستويات تمييز المنتج.
د- مركز العلاقة فى السوق.
هـ- تكاليف التبديل.
و- موانع الخروج المرتفعة
ز- زيادة الطاقة ولكن بشكل متقطع.
ح - درجة التوازن بين المنافسين.

(2) المنافسون الجدد المحتملين : عند إجراء تحليل الصناعة والمنافسة يجب دراسة تحليل المجموعات المنتظر دخولها السوق من النافسين فلا يجب أن يقتصر الأمر على تحليل الحاليين وإنما يجب أن يمتد الأمر إلى الداخلين الجدد الذين يمثلون المنافسون المحتملين مستقبلاً.

(3) منتجو السلع البديلة : من بين العناصر المؤثرة فى تحليل الصناعة والتى يجب الانتباه لأثرها تحليل موقف الشركات التى تقدم المنتجات البديلة لها تقدمه المنظمة وأثر هذه المنتجات على موقف منتجات المنظمة على المدى البعيد.

(4) قوة الموردين : يتم دراسة عناصر التميز والقوة لدى الموردين وذلك من حيث إعدادهم وتوزيعهم الجغرافى ونقاط تفردهم ومستويات التكامل الخلفى أو الأمامى الذى يمكن أن تتبعه ، ومدى مساهماتهم فى تحقيق الجودة وتحملهم للأعباء والتكاليف.

(5) قوة المشترين : يجب تحليل النقاط التى تمثل عناصر القوة لدى المشترين من حيث إعدادهم وخصائصهم ومواقفهم ومدى ولائهم والتزامهم وكذلك مدى إتمام عمليات التكامل الخلفى أو الأمامى بينهم ، والربحية المحققة من جراء التعامل مع كل منهم.

وقد يتساءل البعض : **ما معيار التفرقة الذى يمكن الاعتماد عليه لبيان الفرق بين العوامل البيئية الخارجية العامة والخاصة.**

وفى هذا الصدد يمكننا القول أن ذلك يتوقف على مدى قوة تأثير وارتباط العامل بمجالات وأنشطة المنظمة، ، فكلما كان التأثير مباشر وفورى وذو علاقة ارتباط قوية بالمنظمة كان العامل خاص ، وإذا كان التأثير عام وضئيل وطويل المدى ويمكن للمنظمة التكيف معه ، فإن العامل البيئى فى هذه الحالة يميل إلى أن يكون من عوامل البيئة العامة.

المعلومات عن البيئة الخارجية :

تتعدد العوامل البيئية العامة والخاصة الواجب تحليلها وتقييم نائجها ومن أهمها :

أ) المعلومات الإقتصادية : ومنها ما يتعلق بـ :

- الدخل ، وتوزيعه على مجالات الإنفاق والادخار.
- الحالة المالية " مصادر التمويل المتاحة وأهمية كل منها ".
- الهيكل الإقتصادى لقطاعات ومنظمات المجتمع.
- القيود التجارية فى مجال الأعمال.
- دورة الأعمال " الكساد / الرواج ".
- النمط الإقتصادى المتبع من قبل الدولة (شامل / قطاع عام / قطاع خاص / مشترك).

ومن أهم مصادر الحصول على المعلومات الإقتصادية : الهيئات والمؤسسات الحكومية المختلفة ، ففى جمهورية مصر العربية على سبيل المثال يمكن الحصول على مثل هذه المعلومات من :

- الوزارات (وزارة التخطيط ، وزارة الاقتصاد ، وزارة التجارة ، وزارة القوى العاملة ، ...).
- الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء.
- الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة.
- المؤسسات الإعلامية كالأهرام الإقتصادى.
- مكاتب الخبرة والإستشارات المالية والإدارية ، والاقتصادية.
- النشرات الإقتصادية للبنوك (مثل النشرة الإقتصادية للبنك الأهلى).

ب) المعلومات الإجتماعية والثقافية : ومنها ما يتعلق بــ :

- التغيرات السكانية والخصائص الديمجرافية.
- المستويات التعليمية.
- المرأة فى قوة العمل.
- القيم والمعايير الإجتماعية.
- المسئولية الإجتماعية.

تتعدد مصادر الحصول على المعلومات الإجتماعية بتنوع المعلومات المطلوبة ، ومن أهم هذه المصادر بمصر.

- الـــوزارة (وزارة القــوى العاملـــة - وزارة التأمينـــات والشـــئون الإجتماعية - وزارة الهجرة - وزارة التعليم).
- مراكز البحوث الإجتماعية.
- مراكز تنظيم الأسرة والسكان.
- الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء.
- مكاتب السجل المدنى.
- مراكز البحوث بالمحافظات.

جـ) المعلومات التكنولوجية : ومن بينـها :

- درجة التطور التكنولوجى.
- تكلفة وعائد الإنتفاع بالتكنولوجيا.
- الإنتاج كثيف العمل / كثيف رأس المال.
- العمليات الإنتاجية الحديثة.
- تدخل التكنولوجيا فى تغير أنماط الحياة.

ومن أهم مصادر الحصول على المعلومات التكنولوجية.

- أكاديميـة البحـث العلمـى والتكنولوجيـا مـن خـلال التقـارير الخاصـة بالتطورات التكنولوجية ، وبراءات الاختراع.
- بحوث التسويق المتعلقة بالنواحى التكنولوجية.
- أبحاث المنافسين.
- المراكز الخارجية بالدول الأخرى.

د) المعلومات السياسية والقانونية : ومن بينها :

- الاتجاهات نحو الأعمال والأنشطة.
- التشريعات الخاصة بالبيئة.
- التشريعات الخاصة بالإنتاج والاستهلاك.
- التشريعات الخاصة بالضرائب والمعاملات المالية.

ومن أهم مصادر الحصول على المعلومات السياسية والقانونية :

- القوانين والتشريعات واللوائح والقرارات الحكومية.
- مجالس المدن والقرى والمجالس الشعبية والمحلية.
- الأجهزة الحكومية المختلفة والوزارات والمصالح ومكاتب المحافظات.

هـ) المعلومات الدولية :

- الجمعيات الإقتصادية الدولية.
- العلاقات بين الحكومات الدولية.
- الاختلافات الثقافية والإجتماعية.

وتتعدد مصادر الحصول عليها من الدول الخارجية وسفارتها ومكاتبها والهيئات والبنوك الدولية.

و) المنافسون :

- تحليل المنافسين
- قوة عملية المنافسة
- خصائص السوق.
- مقارنات ومعايير الصناعة.
- التسعير.
- خطط التوسع.
- سياسات الترويج.
- بيانات التكلفة.
- إحصائية المبيعات.
- البحوث والتطوير.
- أنواع المنتجات.
- عمليات التصنيع.
- التمويل.
- القدرات والكفاءات الإدارية.

ويمكن الحصول على معلومات عن المنافسين بالعديد من الطرق والوسائل ومن عدة مصادر قد تكون عمليات التجسس الصناعى أهمها، وذلك على النحو التالى :

- قيام مدير المنظمة بالاستعانة بالبيانات المنشورة عن المنافسين من خلال الجرائد والمجلات.
- استنباط البيانات والمعلومات المطلوبة عن المنافسين من واقع التقارير التى ترفع من رجال البيع والمندوبين.
- الحصول على التقارير السنوية للمنافسين بطريقة مشروعة والحصول منها على البيانات والمعلومات المطلوبة.
- مقابلة العاملين لدى المنافسين والاستفادة منهم بمعلومات وبيانات عن منظماتهم.

- التعاون مع المنافسين فى أحد المجالات والأنشطة (كالإعلان والتوزيع مثلاً) ومحاولة الحصول على البيانات الخاصة بالإنتاج والتصنيع وغيرها سواء بطرق مشروعة أو غير مشروعة.

ز) العملاء :

- خصائص العملاء وتحليل سلوكهم.
- المستهلك النهائى والمشترى الصناعى.
- حاجات ورغبات وأنماط الاستهلاك لدى المستهلك.
- الإعتبارات الإجتماعية والجغرافية فى تحليل العملاء.

ويمكن الحصول على المعلومات عن العملاء من عدة مصادر من أهمها :

- **العملاء نفسهم :** وذلك عن طريق بحوث التسويق من خلال إعداد استمارات استقصاء والوقوف من خلالها على إتجاهات العملاء وسلوكهم ومتطلباتهم.
- **الجهات الحكومية** : وذلك من خلال ما تنشره من تقارير نشرات عن السكان وتطورهم وصفاتهم الديمغرافية وتوزيعاتهم الديمجرافية.... وغيرها.
- مكاتب الخبرة والإستشارات المالية والإدارية وما تعده من دراسات وأبحاث وتحاليل للبيئة والمجتمع.

- سجلات ومستندات المنظمة فى الفترات السابقة حيث توضح أماكن وجود عملاء المنظمة وتطورهم وما يحتاجونه من المنظمة ومدى إشباع المنظمة لهذه الحاجات..... وغيرها.

ح) المنظمات الحكومية :

- الحكومة كمنظم.
- الحكومة كمنافس
- مستويات المنظمات الحكومية (قطاع عام / قطاع مشترك) وأهميتها فى مقابل القطاع الخاص.

ط) الممولين والموردين ومقدمو التسهيلات :

- عددهم وأنواعهم.
- مدى الاستقرار وقوة وقدرة كل منهم.
- الخدمات المقدمة وأنواعها.

ى) علاقات العمل :

- اتفاقيات التعاقد.
- النقابات والإتحادان
- مدى وفرة العمال ونوعياتهم ومؤهلاتهم.

العوامل التى تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية :

يحكم كفاءة تحليل عوامل البيئة الخارجية عدة عوامل أهمها :

1) تغيـر أو ثبـات العوامـل البيئيـة : إلـى جانـب تعـدد العوامـل وتنوعهـا وتشابكها. فإن كفاءة التحليل تتوقف على مدى ثبات أو تغير العوامل التـى يتم دراستها وتقييمها ، فكلما كانت العوامل سريعة التغير والاستحداث كلما كـان تحليلهـا صـعباً ومتشـابكاً ، وقـد تتسـم العوامـل البيئيـة بالتعـدد والتنويع ولكنها ثابتة - ولو نسبياً - أو أن التغير الذى يطرأ عليها طفيف ، فحينئذ يكون تحليلها أيسر وأبسط مما إذا كانت قليلة ولكنها دائمة التغير.

2) **تعدد وتنـوع العوامـل البيئيـة** : تتوقـف كفـاءة تحليـل العوامـل البيئيـة الخارجية على مدى تنوع العوامل البيئية ومدى تعقدها وتشابكها وتأثيرها المتبادل ، فكلما زادت درجة التنويع والتعقد كان التحليل أصعب واحتـاج الأمر إلى طرق وأساليب - فنيـة ورياضـية وإحصـائية - مسـتحدثة لإتمـام هذا التحليل ، وفى حالة تعدد وتنوع كثرة العوامل البيئية العامة والخاصـة المؤثرة فيجب علـى القـائمين بالتحليـل وضـع أولويـات توضـح أهميـة هـذه العوامل ، والبدء بدراسة أهمها وأكثرها تـأثيراً وارتباطـا بأعمـال وأنشـطة المنظمة.

3) تكلفـة الحصـول علـى المعلومـات البيئيـة : لا يتوقـف علـى مـدى تعـدد العوامل البيئية أو مـدى تغيرهـا وإنمـا يضـاف إليهـا أيضـاً التكلفـة المتعلقـة للحصـول علـى المعلومـات البيئيـة ومـدى إمكانيـة الحصـول علـى تلـك المعلومـات ، فقـد تتعـدد المعلومـات ، ولكـن لا يمكـن الحصـول عليهـا لارتفاع تكلفة الحصول عليها ، أو لوجود عوائق تحد من الوصول إليها ،

فكثيـر مـن المنظمـات لا تسـتطيع الحصـول علـى المعلومـات لارتفـاع تكلفتها.

4) الكفـاءات والوسـائل التـى تقـوم بتحليـل المعلومـات : تعتبـر الكفـاءات الإدارية من أهم العوامل التى تحكم كفاءة التحليل البيئى ، هذا إلـى جانـب مـدى تـوافر الوسـائل والأدوات التـى تسـاعد علـى إجـراء التحلـيلات المطلوبة ، فكلما توافرت الكفاءات والوسائل المطلوبة ، كلما أمكن تحقيق التحليـل الملائـم للعوامـل البيئيـة ، وعكـس ذلـك صـحيح ، إذ لا قيمـة للمعلومات دون تحليلها وتقييمها واستخلاص النتائج المرجوة منها.

سياسات البيئة وأثرها على منظمات الأعمال بمصر.

تتميز عناصر البيئة المصرية ببعض السلبيات ، تلك العوامل الخارجية بشقيها العوامل العامة والخاصة ، فالعوامل الإقتصادية سواء منها ما يتعلق بالقيود والقدرات التمويلية أو سوق العمل المتاح أمام المنظمات ، أو ارتفاع مستويات الأسعار وارتفاع معدلات التضخم كذلك ما يتعلق بالسياسات الإقتصادية الحكومية من ضغوط ، هذا إلى جانب انخفاض كفاءة المتاح من البنية الأساسية ، والخدمات التى تتطلبها المنظمات لتيسير أنشطتها وعملياتها هذا من ناحية أخرى نجد أن العوامل السياسية ليست بأحسن حالاً إذ نجد تعدد التشريعات والقوانين وازدواجها أحياناً وتضاربها أحياناً أخرى وذلك لعدم الاهتمام بإجراء الدراسات اللازمة

بالصورة التحليلية قبل إصدار القوانين والتشريعات ، هذا إلى جانب العوامل التكنولوجية التى تعانى من سوء النقل والاستخدام والمفاضلة بينها وبين العمالة الفنية وغير الفنية. كذلك الحال فيما يتعلق بعوامل البيئة الثقافية والإجتماعية تلك التى تتميز بتدنى القيم والسلوكيات والبعد عن تحمل المسئولية، وارتفاع الاتجاه نحو الاستهلاك فى المواسم والأعياد وغيرها من الظواهر الإجتماعية الواجب مراعاتها وتحليلها عند إعداد الإستراتيجية السليمة.

وفيما يلى نبذة عن أهم عوامل البيئة الخارجية بمصر:

(1) البيئة الإقتصادية :

أ- القيود التمويلية والمالية :

- **سلبيات البنوك الأجنبية والمشتركة فى مصر** : لقد كان الهدف من هذه البنوك توفير وجذب المدخرات الأجنبية لمصر واستثمارها بالداخل إلا أنها قامت بالعكس ، حيث جذبت الودائع المحلية وتحويلات المصريين العاملين بالخارج (95%) ثم وظفتها بالخارج ويمثل القدر اليسير الذى تم توظيفه فى مصر فى الائتمان التجاري.
- **سلبيات شركات توظيف الأموال.**
- **سلبيات انخفاض الوعى المصرفى.**

ب- العمل :

- استقطاب المنظمات الأجنبية والمشتركة العاملة فى مصر منذ السبعينيات للكثير من القيادات الماهرة والعمالة الفنية المدربة.
- تعرض منظمات القطاع العام والحكومي لمشكلات تسرب تلك الكفاءات وبالتالى انخفاض جودة الأداء وزيادة التكاليف وانخفاض الكفاءة الإنتاجية.
- نقص وندرة العمالة الفنية فى بعض المجالات ، وزيادة العمالة فى بعض المجالات الأخرى.
- زيادة نسبة البطالة حتى وصول معدلها إلى 20% من العمالة المتاحة تقريباً فى عام 1990.

جـ) ارتفاع مستويات الأسعار وارتفاع معدلات التضخم.

- ارتفاع تكلفة الاستثمار الناتجة عن تدبير الأموال من خلال القروض أو تسهيلات الموردين.
- تغير وعدم ثبات مستويات أسعار العمالة والمواد والآلات والطاقة.

د) السياسات الحكومية :

- الضوابط التى تضعها وزارة الاقتصاد والبنك المركزى لحدود ومجالات منح الائتمان.
- التغير المستمر للقرارات الجمركية والضريبية والإعفاءات اللازمة لممارسة مختلف الأنشطة.
- عدم إستقرار سياسات التصدير والإستيراد.

- عدم إستقرار السياسات المالية الخاصة بتمويل الواردات وتدبير العملة الأجنبية.

هـ) البنية الأساسية :

- تواضع طاقة المواني البحرية وانخفاض كفاءة الأرصفة والسعة التخزينية.
- القصور النسبى فى طاقة الطرق البرية وانخفاض كفاءة الشبكة الحالية.
- قصور المتاح من الطاقة الكهربائية.
- قصور نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية والبريد.
- التكدس السكانى وزيادة الحمل على المرافق العامة فى بعض المناطق.

(2) البيئة السياسية والتشريعية :

- تعدد التشريعات المنظمة مثل الجمارك والضرائب والنقد. وما يقترن من تضاربها وازدواجها فى بعض الحالات.
- قصور الدراسات المسبقة للمشكلة التى تتطلب إصدار تشريع ما.
- القصور فى تطبيق بعض القوانين لتعدد الأجهزة الحكومية القائمة بتنفيذ القانون الواحد أو القصور فى التنسيق فيما بينها.

(3) البيئة التكنولوجية :

- الاعتماد على نقل التكنولوجيا ، وهى إستراتيجية خاطئة يجب أن تسبقها دراسات متعمقة لبحث ملاءمتها للبيئة المصرية.

- مـدى العلاقـة بـين الهيكـل التنظيمـى وحجمـه بـنمط التكنولوجيـا المسـتخدم ، فـى منـع زيـادة درجـة التكنولوجيـا تزيـد المسـتويات التنظيمية ، وزيادة التكنولوجيا بالبيئة تتطلب تنظيماً أكثر مرونة.

(4) البيئة الثقافية :

- تدنى القيم والسلوكيات وسيطرة المصلحة الشخصية.
- البعد عن تحمل المسئولية مما يجعل معه بطء الإجراءات وكثرة العمليات.
- ارتفـاع الاسـتهلاك فـى المواسم الدينيـة دون داع ممـا يترتـب عليـه عبء على ميزانيات المنظمة أو الدولة.
- إنتشـار النفـاق والريـاء والمجاملـة فـى تعـاملات المنظمـات وتـولى القيادات الجديدة.
- الإعلانات الخادعة والرديئة والمتدنية سلوكياً ونفسياً.

الفصــل الرابــع

تحليل البيئة الداخلية
Internal Environmental Analysis
تحديد نواحى القوة والضعف
Strengths & Weaknesses

بعد قراءتك لهذا الفصل يمكنك التعرف على :

- أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية.
- العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها.
- تقييم النواحي الداخلية .
- كيف يمكن الاستفادة من نتائج التحليل الداخلي ؟
- الاعتبارات الواجب مراعاتها لعملية التقويم الداخلي.
- تحليل SWOT.
- دراسة وتحليل مجالات التأثير علي الأداء في المنظمة.
- مثـــال سوني SONY

مقدمة

ليس بوسع أى منظمة أن تضع إستراتيجية ما دون تقدير وتحليل وتقييم عناصر بيئتها الداخلية ، فعلى الرغم من أن السوق الحالى أو المستقبلى قد يبدو جذاباً ، وبه فرص تسويقية يمكن انتهازها ، إلا أن إستراتيجية المنظمة يجب أن تضع فى اعتبارها تلك العوامل والموارد الخاصة بها ، كذلك مدى كفاءة إدارتها ، ومن ثم ، يجب أن تنبثق الإستراتيجية من التقييم المختلط لكل من القوى والعوامل الداخلية والخارجية معاً.

وبناء على ذلك نناقش من خلال هذا الفصل تحليلاً للعوامل الداخلية للمنظمة لبيان نقاط القوة التى تتمتع بها ، كذلك الكشف عن نقاط الضعف التى تتمنى زوالها ، حتى يمكن للمنظمة أن تقف على قدراتها وامكاناتها المتاحة للتعامل مع قوى البيئة الخارجية.

وسيتم تحليل وتقييم البيئة الداخلية للمنظمة من خلال مناقشة الموضوعات التالية :

- **أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية.**
- **العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها.**
- **تقييم النواحي الداخلية .**
- **كيف يمكن الاستفادة من نتائج التحليل الداخلي الاعتبارات الواجب مراعاتها لعملية التقويم الداخلي.**
- **تحليل** SWOT.

- **دراسة وتحليل مجالات التأثير علي الأداء في المنظمة.**
- **مثـــال سوني** SONY

أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية :

تهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية ، وذلك بغرض رئيسى يتمثل فى بيان نقاط القوة ونقاط الضعف التى يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد - مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية - على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية ، واختيار البدائل المناسبة لها وبوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية فى اختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة، وذلك لما يلى :

1- المساهمة فى تقييم القدرات والامكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
2- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات فى الصناعة.
3- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً ، وذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة.
4- بيان وتحديد نقاط الضعف ، وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.
5- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلى (نقاط القوة والضعف) ، والتحليل الخارجى (مجالات الفرص والمخاطر) ، فإنه لا فائدة من

الوقوف على الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التى تمثل قوة للمنظمة أو ضعفاً ، فإذا كان الهدف من التحليل الداخلى يتمثل فى الوقوف على نقاط القوة أو الضعف فإن ذلك يمثل الوسيلة التى تقود لانتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطر أو تحجيمها.

العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها :

عند إجراء عمليات التوصيف والتحليل والتقييم الداخلى ، يجب دراسة كافة العوامل التى تمثل القدرات والامكانات المتاحة للمنظمة سواء كانت هذه **القدرات مادية كالأموال** ، والآلات ، والمبانى ، والمواد ،... وغيرها ،أو كانت **بشرية** " إدارية وتنظيمية وتنفيذية " وذلك من حيث مدى كفاءة البناء التنظيمى ومدى توافر الكفاءات الإدارية المطلوبة بالكم والنوع المناسب ومدى توافر الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات الفنية والجهاز الاستشارى والتنظيم غير الرسمى ومدى قوته... الخ ، هذا إلى جانب **العوامل المعنوية** التى تمثل مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل ، ومدى حرصهم على منظمتهم ، كذلك مدى سمعة المنظمة واسمها التجارى فى السوق، والصورة الذهنية لدى الجمهور عنها... الخ.

ولتبسيط العرض فإن الكثيرين يميلون إلى دراسة العناصر الداخلية من وجهة نظر وظائف المنظمة ، ونعنى بها دراسة مجالات التسويق

والإنتاج والأفراد والتمويل لكونها تشمل معظم الجوانب الواجب تغطيتها والتى تساعد على إبراز مظاهر القوة والضعف. ويوضح الجدول رقم (4-1) أهم عناصر التحليل الداخلى للمنظمة.

وفيما يلى نعرض لكل عامل من العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها متبعين فى ذلك منهج التحليل الوظيفى ثم نتبع ذلك بكيفية إجراء عمليات المقارنة وكيفية استغلال نتائج هذا التحليل إضافة إلى مثال لكيفية تحليل عوامل القوة والضعف فى شركة سونى ، وذلك على النحو التالى :

(1) التسويق :

يعرف التسويق بأنه " النشاط الانسانى الذى يتم ممارسته لإشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عمليات التبادل " ، فالحاجات والرغبات الخاصة بالعملاء تعتبر هى الموجه الرئيسى - بمراعاة ظروف المجتمع وقيمه وتقاليده- وبالتالى فإن الإستراتيجيات تبنى لكى:

- تقدم المنتجات { سلع ، وخدمات ، وأفكار ،... } التى يرغبها العملاء.
- تعكس السعر والجودة والصورة التى يبحث عنها العملاء وترغبها المنظمة
- تتعرف على وسائل الإعلان والاتصال الأكثر مناسبة للوصول إلى العملاء الحاليين والمرتقبين.
- تجعل المنتجات متوفرة للعملاء فى منافذ البيع الأكثر ملاءمة للعملاء.

ويوضح الجدول رقم (4-2) التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير الفعالية التسويقية بالمنظمة :

جدول رقم (٤-١)

عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية الواجب تحليلها

العوامل	المتغيرات
(١)التسويق	- نصيب المنظمة من الحصة التسويقية الحالية. - مزيج المنتجات. - بحوث التسويق. - وضع المنتجات في دورة حياة المنتج. - مدى الاعتماد على منتجات رئيسة في تحقيق المبيعات / الأرباح / التدفق النقدى. - شبكة التوزيع " قنوات ومنافذ التوزيع ". - الترويج " الإعلان - البيع الشخصى - العلاقات العامة "
(٢)الإنتاج	- حجم ونوع وموقع وعمر المصانع ومواقع العمل المتاحة - الآلات " التخصص ، وتعدد الأغراض ، ومدى عصرية طرق الإنتاج " - نظم الرقابة على الإنتاج. - تكاليف الإنتاج ، المباشرة / الثابتة والمتغيرة ومستوياتها. - المواد ، ومدى سهولة الحصول عليها ومدى ملاءمتها.
(٣)التمويل	- هيكل الأصول الحالى. - التدفق النقدى والسيولة. - هيكل رأس المال وحقوق الملكية. - الربحية " العائد على الاستثمار ، على المبيعات..... ". - الإجراءات الخاصة بالإدارة المالية. - هيكل المديونية ومدى الاعتماد على الغير في عمليات التمويل
(٤)الأفراد	- تخطيط القوى العاملة " الطلب والعرض على الأفراد بالكم والنوع..... ". - نقابات العمال والاتحادات..... - مستويات الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت. - الظروف المادية والمعنوية للعمل.
(٥) الهيكل التنظيمى	- مدى مناسبة الهيكل التنظيمى ودراسة علاقاته المتشابكة. - مستويات التنظيم ومكانة كل منها. - قيم وأخلاقيات واتجاهات الإدارة العليا.

جدول رقم (4-2)

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير الموقف التسويقى

- من هم عملاء المنظمة ؟ وهل تقسم المنظمة السوق إلى شرائح مناسبة ؟
- ما هى الخطوات الواجب إتباعها لكى يظل الاتصال بالعملاء مستمراً ؟
- هل المنظمة تخضع للمفهوم التسويقى ؟
- هل فقدت المنظمة ركناً كبيراً فى السوق ؟ أم كسبت ركناً جديداً ؟
- هل عمق المنتجات واتساعها يتمشيان مع الخطط التسويقية ؟
- هل يتمشى تغليف المنتجات مع احتياجات المستهلكين ؟
- هل الإعلانات فعالة أو ناجحة ؟ وهل تصل إلى الشرائح المقصودة ؟ أم لا ؟ وهل هى مناسبة لدورة حياة المنتجات ؟
- هل يجب أن تصاغ الجهود للأسواق الحالية أم يجب أن تبحث المنظمة عن أسواق جديدة ؟
- من هم المنافسين الكبار للمنظمة ؟ ولماذا يشترى العملاء منهم ؟ وهل هناك فرصة لدخول منافسين جدد للسوق ؟
- هل المنتجات الجديدة يتم اختبارها ؟
- هل تنبؤات بحوث السوق واقعية ؟

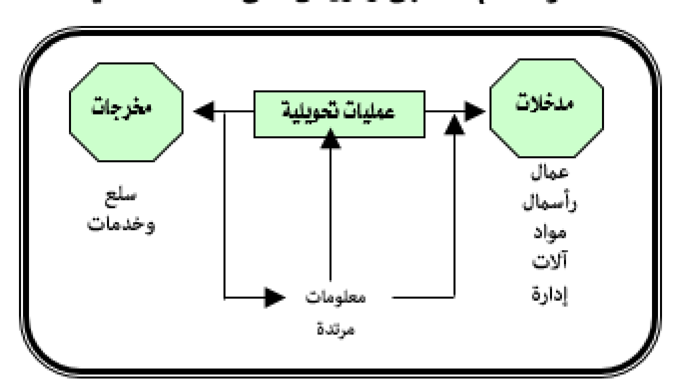
- **هل مزيج الترويج { الإعلان والبيع الشخصى......} الحالى فعال أم لا ؟**
- **هل للمنظمة علامة تجارية معترف بها وذات سمعة طيبة ؟**
- **هل قنوات التوزيع مناسبة ؟ وهل يجب إضافة قنوات أخرى أو حذف بعضها؟**
- **ما هى علاقة السعر بالحجم والنوعية ؟ وماذا يحدث للحجم إذا زادت الأسعار أو انخفضت كذلك الجودة ؟**
- **هل تتمشى الأسعار مع وضع المنظمة والصورة الذهنية عنها ؟**
- **هل مبيعات المنتجات مرتبطة ببعضها البعض ؟ وهل العملاء متمتعون بخدمات المنتج أم لا ؟**

(2) الإنتاج والعمليات :

يعمل نشاط الإنتاج على خلق المنفعة الشكلية ، حيث يوجد شيء له قيمة لم تكن موجودة من قبل ، وقد يتم ذلك من خلال عمليات تحليلية أو تصنيع منتجات أو عمليات تجميعية أو إجراء بعض المعالجات الصناعية على المادة الخام.

وعلى ذلك فإن إدارة الإنتاج تعد النشاط الخاص بإدارة العملية التحويلية اللازمة لخلق المنفعة الشكلية ، ويتضح ذلك من خلال الشكل رقم (1/4).

شكل رقم (١/٤)
عناصر النظام الانتاجى ودوره فى خلق المنفعة الشكلية



يعـد تقيـيم الأنشـطة والوظـائف الخاصــة بالعمليـات والإنتــاج مـن النواحي الهامة للوقوف علـى نقـاط القوة والضـعف فـى هذا المجـال حتـى تتمكن إدارة المنظمة من اختيار الإستراتيجية المناسبة. ويوضـح الجـدول رقم (4-3) التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف علـى تقـدير فعاليـة العمليات والإنتاج.

جدول رقم (4-3)

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير موقف الإنتاج والعمليات

• ماهى علاقة التكلفة بسعر البيع ؟ وهل هذه العلاقة أفضل أم أسوا من السنوات السابقة ؟ • هل مستويات المخزون ملائمة لحجم المبيعات ؟ • هل المواد الخام ومختلف مدخلات العملية الإنتاجية مناسبة أم لا ؟ • ما هى التكاليف (العمل _ المواد - المعدات) المرتبطة بإنتاج السلع والخدمات ؟ وهل هذه التكاليف يتم التحكم فيها والسيطرة عليها ؟ • ما مدى دقة التنبؤ بالمبيعات ؟ وما هى علاقته بخطة الإنتاج ؟ • هل تقارير الجودة والمخزون والإنتاج تصل إلى المديرين المسئولين فى الوقت المناسب ؟ • هل المباني والمعدات فى حالة صلاحية مناسبة ؟ وتتمشى مع المتطلبات المرجوة ؟ • هل توجد علاقات جيدة مع مديرى التسويق والأفراد وغيرهم من مديرى الإدارات الأخرى أم لا ؟ ولماذا ؟

- **ما هى الإجراءات التى تتخذ للحفاظ على تسهيلات وخدمات الإنتاج كالصيانة والأمن والتهوية ... الخ ؟**
- **ما هو غرض البحوث والتطوير ؟ وما مدى خدمته للعمليات الإنتاجية والمنتجات ؟**
- **هل هناك كفاءات عالية بإدارة البحوث والتطوير أم لا ؟**
- **هل يتم الاستعانة بالأفراد ذوى الخبرة والتأهيل المناسبين ؟ وما هى مستويات المهارة المتوفرة لدى المنظمة ؟**

(3) التمويل :

يهتم التمويل فى المنظمة ببحث مصادر الأموال واستخداماتها ، وإجراء عمليات التخطيط المالى ، والرقابة والتحليل المالى ، هذا إلى جانب بحث موقف السيولة والربحية بالمنظمة ، والاهتمام بإدارة النقدية والأصول الثابتة والمتداولة.

ولهذا فمن الضرورى الوقوف على مصادر الأموال الداخلية والخارجية وأهمية كل منها ، كذلك الطويلة والقصيرة وبحث تطور قيمة الأسهم ، وتقدير أعباء الديون ، هذا إلى جانب بحث مدى التوافق بين مصادر الأموال واستخداماتها سواء من حيث المجالات أو الآجال.

كما يجب دراسة التخطيط المالى والطرق والوسائل المستخدمة فيه كالميزانيات النقدية التقديرية ، وقائمة نتائج الأعمال المتوقعة ، وتحليل

التعادل لبحث مدى فعالية هذه الطرق ودقتها فى التخطيط لعمليات ومعاملات المنظمة ، وتأتى عمليات التقييم والرقابة المالية لبحث جدوى هذه العمليات والمعاملات ومدى سيرها على النهج المخطط له بهدف الوقوف على مدى الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة للمنظمة من عدمه. ويوضح الجدول رقم (4-4) التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير الفعالية للتمويل فى المنظمة.

جدول رقم (4-4)

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير الموقف المالى

- **ما هى المعايير التى وضعت لقياس الأداء المالى ؟ وماذا يحدث إذا لم تتحقق تلك المعايير ؟**
- **هل التحليل المالى يظهر أية انحرافات ايجابية أو سلبية / عالية أو منخفضة؟**
- **هل التحاليل المالية تشير إلى اتجاهات يجب أن تحظى بالاهتمام ؟ ماهى ؟**
- **هل المبيعات وتكاليف التشغيل والأرباح تتزايد أم تتناقص ؟ وفى أى المجالات ؟**
- **هل الخطط المالية لمختلف الوحدات الفرعية تتمشى مع الخطط المالية للمنظمة ؟**

- هل التدفق النقدى مناسب لعمليات المنظمة ؟
- هل التقارير المالية مناسبة ؟ وفى وقتها المناسب ؟ وهل يتم الاستفادة منها؟
- كيف تتم مقارنة الأرباح / السيولة / المديونية ؟ وكذلك نسب النشاط بمثيلتها فى الصناعة ؟ أم بالنسبة للأداء السابق ؟ أم بالنسبة للتخطيط السابق ؟
- هل يتطلب الأمر مزيداً من الاهتمام للرقابة على المخزون ؟
- هل الزيادة فى المبيعات ترجع إلى حجم أعلى أم تضخم ؟
- ماهى سبل التقييم غير المعقولة " غير الرشيدة " أو غير العادلة ؟
- هل تقدم التحاليل المالية صورة دقيقة لقيمة أصول المنظمة ؟
- هل طرق تقييم المخزون تعطى نظرة واقعية أو حقيقية لقيمة المخزون ؟

(4) الأفراد :

تعرف إدارة الأفراد بأنها " ذلك النشاط الذى يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوظائف الخاصة بتدبير وتنمية والمحافظة على قوة العمل والاقتناع بها لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية العامة ".

وعلى ذلك فإن إدارة الأفراد تعد النشاط الذى يهتم بمختلف سياسات الأفراد وذلك من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم وحفزهم ، وتوفير جو العمل المناسب لهم ... مما يؤثر إلى حد كبير على تنفيذ الإستراتيجيات التى تتبناها المنظمة.

ويوضح الجدول رقم (4- 5) أهم التساؤلات الواجب مراعاتها للوقوف على نواحى القوة والضعف فى مجال إدارة الأفراد.

جدول رقم (4-5)

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير موقف الموارد البشرية

- هل يوجد تنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية ؟ كيف يتم عرض هذه التنبؤات وهل يستخدمها المديرين فعلاً أم لا ؟
- هل تنظر الإدارة إلى الأفراد العاملين على أنهم أصول ذات قيمة عالية أم مجرد تكاليف وأعباء تتحملها المنظمة ؟
- هل يوجد توصيف وتحليل للوظائف أم لا ؟ وهل التوقعات محددة من كل وظيفة ؟ وهل يتفهم ذلك العاملين بوضوح ؟
- هل تتم الممارسات والتطبيقات للسياسات { التعيين - الاختيار - الترقية } على الوجه المطلوب أم لا ؟
- هل تتوافق أهداف العاملين مع الأهداف التنظيمية ؟ أم يوجد بينها تعارض ؟
- ما مدى ارتباط العاملين بالمنظمة ؟ وما هى درجة ولائهم وانتمائهم لها ؟
- هل تتقبل المنظمة الأفكار الجديدة للعاملين أم ترفضها ؟ ولماذا ؟
- هل معدل دوران العمالة مرتفع أم لا ؟ وما هى الأسباب ؟
- هل بالمنظمة الدرجات المطلوبة من تأهيل العاملين وتدريبهم ؟

- **هل تقويم الأداء والإنجاز يتم بانتظام؟ وما هى المجالات التى يتم استخدامه فيها؟**
- **هل الإدارة تبلغ العاملين بالاتجاهات المستقبلية لها؟ وكذلك بالقضايا والمشكلات المحتملة؟ وهل تستعين بآرائهم عند تحديد الأهداف واتخاذ القرارات ؟**
- **ما هى العلاقات مع النقابات والاتحادات والهيئات العمالية ؟**

(5) الهيكل التنظيمى والإدارة :

يجب دراسة وتحليل الهيكل التنظيمى للمنظمة بمختلف أبعاده ، إذ يجب دراسة وتقييم درجة المركزية أو للامركزية التى يتم تطبيقها ، ومدى فعاليتها فى تحقيق أهداف المنظمة ، كما يجب دراسة السلطة والمسئولية ، فالسلطة سواء كانت تنفيذية أو استشارية أو وظيفية تؤثر إلى حد كبير فى إصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات التنظيمية مما يدعو إلى ضرورة دراستها ، بجانب درجة المسئولية التى تقع على كل مستوى تنظيمى ، كما يجب دراسة وتحليل تفويض السلطة ومدى التوسع أو التضييق فيه.

بالإضافة إلى دراسة نطاق الإشراف فى كافة المستويات ، وكذلك مدى اتساعه أو ضيقه. هذا إلى جانب دراسة وتحليل كافة عناصر

الاتصال ودراسة العلاقات فيما بين المستويات الإدارية والتنظيمية وبعضها البعض ، وبينها وبين المستويات التنفيذية من جهة أخرى ، بما يؤدى إلى التعرف على مدى فعالية نظم الاتصالات والمعلومات الرأسية والأفقية والمتقاطعة.

ويوضح الجدول رقم (4- 6) أهم التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير فعالية الهيكل التنظيمى والإدارة بالمنظمة.

جدول رقم (4-6)

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير موقف الهيكل التنظيمى والإدارة

- **هل يوجد شخص أو أشخاص معينين يمثلون مراكز قوى بالمنظمة ؟ ولايوجد لهم بديل ؟**
- **هل معدلات الدوران الخاصة بالمديرين عالية جداً أم منخفضة جداً ؟ وماهى الأسباب التى أدت إلى ذلك ؟**
- **هل يظل المديرون فى وظائفهم لمدد طويلة ؟ وماذا تفعل المنظمة لتدعيم التنمية المستمرة لمديريها ؟**

- **هل يصيغ المديرون أهدافاً واضحة لأدائهم ؟ ولمختلف الأطراف الأخرى المرتبطة بهم ؟**
- **هل الإستراتيجيات التى قامت الإدارة الحالية بوضعها تسير فى وضعها الصحيح ؟ وهل لها خبرة فى مجال تحديد البدائل التى يجب مراعاتها ؟**
- **هل تقوم الإدارة بتطوير ثقافة تنظيمية ايجابية نحو الإنجاز ؟**
- **كيف يرى المنافسون وباقى الأطراف الإدارة العليا بالمنظمة ؟**
- **ماهى درجة اللامركزية التى يتم الاستعانة بها ؟**
- **إلى أى مدى يتم الاستفادة من تفويض السلطة ؟**
- **إلى أى مدى يتم استعانة الإدارة العليا بالمنظمة بآراء ومقترحات العاملين فى المستويات الأدنى ؟**

تقييم النواحي الداخلية :

بعد أن يتم تحليل الأنشطة يجب إجراء بعض المقارنات ، فالتحليل ليس هدفاً فى حد ذاته ، لهذا يجب إجراء عمليات المقارنة على أساس واحد أو أكثر من المعايير الآتية :

(1) تحليل النسب :

يتم تحليل النسب عن طريق إيجاد العلاقة بين المتغيرات وبعضها البعض مما ينتج عنه أرقاماً معينة تأخذ شكل نسبة مئوية "%" ، أو نسبة متغيرة إلى بعضها "... : ..." ، أو عدد مرات معين "... مرة "..... الخ ، وعلى سبيل **المثال :**

- **فى مجال التسويق** : حصة السوق ، نفقات الإعلان كنسبة من المبيعات، مبيعات كل منطقة ، وكل فرع وكل مندوب... الخ.
- **فى مجال التمويل** : السيولة ، الربحية ، المديونية ، النشاط.
- **فى مجال الإنتاج والتخزين** : الطاقة المستغلة ، التعادل ، التحميل على الآلات ، الفاقد والعادم ، معدل الدوران للمخزون ، التكاليف الثابتة والمتغيرة ، والرقابة على الجودة ، الكفاءة الإنتاجية ،... الخ.
- **فى مجال الأفراد** : معدلات الدوران ، معدل الغياب ، ترك العمل... الخ

(2) الأداء التاريخى :

يمكن للمنظمة أن تجرى عمليات المقارنة بين نتائج الأداء الحالى ونتائج الأداء الفعلى فى الماضى ، ومن المعايير التى يمكن استخدامها فى هذا الصدد على سبيل المثال : الكفاءة الإنتاجية ، وقد تكون هذه الكفاءة كلية ، وذلك عندما يتم نسبة المخرجات إلى المدخلات بصورة كلية (   ) كما قد يتم حسابها بصورة جزئية حيث يتم حساب كفاءة

المخرجات / المواد   المخرجات / المدخلات

كل عنصر من عناصر العملية الإنتاجية على حدة

(العمل - رأس المال - الطاقة - المواد) فمثلاً عنصر المواد يمكن الحصول على كفاءته الإنتاجية = ——— وهكذا.

وبناء على ذلك يتم حساب الكفاءة الإنتاجية " كلية أو جزئية " لعدد من السنوات وذلك للوقوف على مدى تطورها ، ومن المحبذ أن يتم ذلك لكل عنصر جزئى على حده للوقوف على نقاط القوة والضعف بصورة أكثر دقة ووضوحاً.

(3) مقارنه الأداء الفعلى بالمخطط :

يمكن إجراء عمليات المقارنة بناء على ما تم إنجازه وتحقيقه بما سبق التخطيط له، وتستخدم المنظمات فى ذلك العديد من الأدوات مثل الميزانيات التقديرية وخرائط جانت ، وتعد الأهداف نفسها بمثابة معايير للرقابة وتقييم الأداء.

(4) الأداء فى المنظمة والأداء فى المنظمات المثيلة :

قد يحلو للمنظمة إجراء عمليات التقييم بناء على مقارنة نتائجها بالنتائج التى تحققت فى منظمات أخرى تمارس نفس أنشطة المنظمة وعملياتها أو تمارس أنشطة شبيهة وتمر بنفس ظروف المنظمة ، وإن كان من الصعب وجود منظمتين تمران بنفس الظروف وهنا قد تختار

المنظمة أكبر منافسيها لتقارن بينها وبين مركزه وذلك فيما يتعلق بجميع الوظائف والأنشطة التى تمارسها. حتى يمكن أن تحدد نقاط القوة والضعف ، والجدول رقم (4-7) يبين تحليل وتقييم المجالات الوظيفية مقارنة مع أكبر المنافسين.

جدول رقم (4-7)

تقييم المجالات الداخلية بالمقارنة مع أكبر المنافسين

العوامل الداخلية مقارنة بأكبر المنافسين	درجات القوة			لا يوجد اختلاف	درجات الضعف		
	+3	+2	+1	صفر	-1	-2	-3
مجالات التسويق – منتجات الشركة ، ومدى إتساع خط الإنتاج. – تمركز المبيعات فى عدد محدود من المنتجات أو عدد محدود من العملاء. – القدرة على جمع المعلومات المطلوبة عن الأسواق. – حصة السوق والأسواق الفرعية – دورة حياة المنتجات الرئيسة. – توازن الأرباح / المبيعات للمنتج. – منافذ التوزيع : العدد ، التغطية ، الرقابة. – المعرفة بحاجات المستهلك. – الانطباع عن السلعة / الخدمة / السمعة / الجودة – الترويج الفعال للمبيعات							

إستراتيجية التسعير. - إجراءات الحصول على معلومات مرتدة عن السوق وتنمية منتجات جديدة أو خدمات أو أسواق. - خدمة ما بعد البيع والمتابعة. - الولاء للعلاقة والاسم التجارى. - إنتاجية رجال البيع. - موقع وعدد مراكز البيع. - بحوث السوق.							

مجال الإنتاج والعمليات – تكلفة وتوافر المواد الأولية – العلاقات مع الموردين – موقع الوحدات الإنتاجية وعددها – الترتيب والتخطيط الداخلى للمصنع – معدلات استغلال الطاقة – اقتصاديات الحجم – حجوم المصانع وعمرها – اقتصاديات النطاق. – الكفاءة الفنية للتسهيلات ومعدلات استغلالها – القيمة المضافة والربح – كفاءة وتكلفة عائد الآلات – إجراءات الرقابة الفعالة على عمليات التشغيل ، الجدولة ، التصميم ، الشراء ، رقابة الجودة ، والكفاءة – التكاليف وجوانب التميز الفنى بالمقارنة مع الصناعة والمنافسين – البحوث والتطوير / التكنولوجى /الابتكار – تقديم منتجات جديدة – الإنتاجية.							

- **الآلية.**							
مجالات التمويل - **القدرة على زيادة رأس المال قصير الأجل.** - **القدرة على زيادة رأس المال طويل الأجل .** - **الموارد على مستوى المنظمة ككل** - **العلاقات مع المستثمرين وحملة الأسهم** - **الإستراتيجيات التمويلية البديلة.** - **تكلفة الدخول ومعوقات الدخول.** - **نسبة السعر / المكاسب** - **رأس المال العامل ،** - **الرقابة الفعالة على التكلفة، والقدرة على تخفيض التكلفة.** - **الحجم التمويلى.** - **نظام المحاسبة الكفء والفعال على التكلفة ، الموازنة ، وتخطيط الربح.**							

مجالات الأفراد والعلاقات الإنسانية :							
- مهارة الموظفين والروح المعنوية لديهم. **- الخبرة.** **- المهارة الخاصة.** **- معدل دوران العاملين.** **- الاستخدام الفعال للحوافز لتحقيق دافعية الأداء.** **- السياسات الكفء ، والفعالة بشأن الأفراد.** **- القدرة على إدارة برامج تدريب فعالة.**							

مجـــــــالات الإدارة والهيكل التنظيمى : **– الهيكل التنظيمى.** **– الانطباع العام عن الشركة ومكانتها.** **– سجل الشركة بشأن إنجاز الأهداف.** **– نظام الاتصال.** **– نظام الرقابة على مستوى المنظمة ككل.** **– المناخ التنظيمى والثقافة** **– استخدام إجراءات وأساليب منظمة فى صنع القرار.** **– مهارات الإدارة العليا وإمكاناتها واهتماماتها.** **– نظام التخطيط الإستراتيجى.** **– المشاركة الداخلية للموارد بين وحدات الأنشطة.** **– موقع المراكز الرئيسة للشركة.** **– تفويض السلطة.** **– مقدرة التفاوض مع أطراف البيئة الخارجية.**							

(5) الأداء فى الصناعة :

يمكن إجراء عمليات مقارنة بناء على المعدلات ، والنسب السارية فى الصناعة التى تمارس فيها المنظمة نشاطها ، فمثلاً نجد أن نسبة التداول - كنسبة من نسب السيولة - يجب أن تكون 1:2 ، أى أن الأصول المتداولة يجب أن تغطى الخصوم المتداولة مرتين ، هذا ونجد أن نسبة التداول السريع " وذلك باستبعاد المخزون من الأصول المتداولة " يجب أن تكون 1:1 ، هذا وبتعدد الصناعات نجد أن لكل صناعة ما يميزها وبالتالى ينعكس ذلك على معدلات ونسب أدائها ، فالنسب المصرفية تختص بالإيداع والتمويل والإقراض والاستثمار... وغيرها من أنشطة البنوك ، والمنشآت الفندقية تتعلق نسبها بنسب الإشغال وعدد الليالى والأفواج السياحية والخدمات المقدمة... وغيرها، ويختلف ذلك عن المنشآت التجارية " بيع وشراء " ، كما يختلف عن الأنشطة التحويلية والتأليفية والإستراتيجية... وهكذا ، فلكل صناعة ما يميزها من نسب ومعدلات يجب مراعاتها عند إجراء عمليات المقارنة.

(6) التقديرات الحكمية :

فى بعض الأحيان يتم الاعتماد على التقديرات الشخصية - إما لعدم صلاحية الأساليب الأخرى فى المقارنة أو للجهل بها أو لعدم إمكانية القياس الكمى أو لغيرها من الأساليب - فى إجراء عمليات المقارنة وخاصة فى بعض المجالات الوصفية والاجتماعية والتى يصعب حسابها أو وجود معايير ونسب متفق عليها لقياسها.

كيف يمكن الاستفادة من نتائج التحليل الداخلى ؟

يجب الاستفادة من نتائج التحليل والمقارنة السابقة وذلك باستغلال نواحى القوة الداخلية للحصول على ميزة تنافسية أو اغتنام فرصة بيئية أو التغلب على معوقات بيئية... ومن ذلك على سبيل المثال :

(1) القيادة فى تخفيض التكاليف :

فالمنظمة تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض التكاليف عند مستوى يمكنها من البيع بسعر أقل من الشركات الأخرى، مع تحقيق مستوى مناسب من الأرباح.

(2) التمييز فى المنتجات :

وهذا التمييز يُمكن المنظمة من البيع بسعر أعلى ، مع زيادة عدد الوحدات المباعة ، هذا إلى جانب كسب ولاء المستهلكين ، ويمكن الوصول إلى هذا التمييز من خلال تخفيض مخاطر أو تكاليف استعمال المنتجات أو تحسين مستوى أدائها من خلال الخدمات الجديدة المقدمة للمستهلكين كالضمان أو التركيب أو سهولة الخدمة أو توفير قطع الغيار ، أو إضافة استكمالات إضافية مطلوبة ... الخ.

(3) التركيز على قطاع أو قطاعات معينة من السوق :

يمكن كسب ميزة تنافسية من خلال تقسيم السوق إلى قطاعات ومحاولة كسب ميزة تنافسية داخل كل قطاع... فمثلاً كسب قطاع من خلال

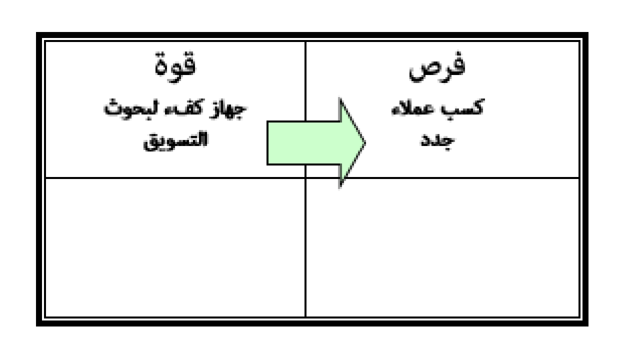
التميز وقطاع من خلال خفض التكاليف ، وثالث من خلال التوزيع أو الإعلان... وهكذا كل قطاع حسب متطلباته.

الاعتبارات الواجب مراعاتها لعملية التقويم الداخلى.

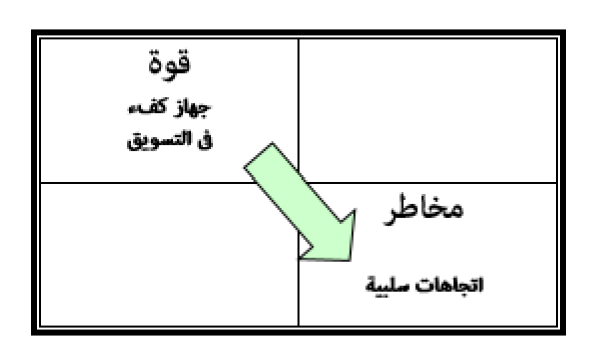
هناك عدة اعتبارات يجب مراعاتها فيما يتعلق بعملية التقويم الداخلى من أهمها :

1) أن اعتبار عنصر معين مصدراً من مصادر القوة أو عاملاً من عوامل الضعف إنما يتوقف على علاقته بالعناصر الأخرى ، فقد يمثل أحد العناصر مصدراً للقوة فى أحد المنظمات ولا يكون كذلك فى منظمة أخرى ، وبالنسبة للمنظمة الواحدة فإن قوة أو ضعف العنصر عملية نسبية وتختلف بحسب الزمن.

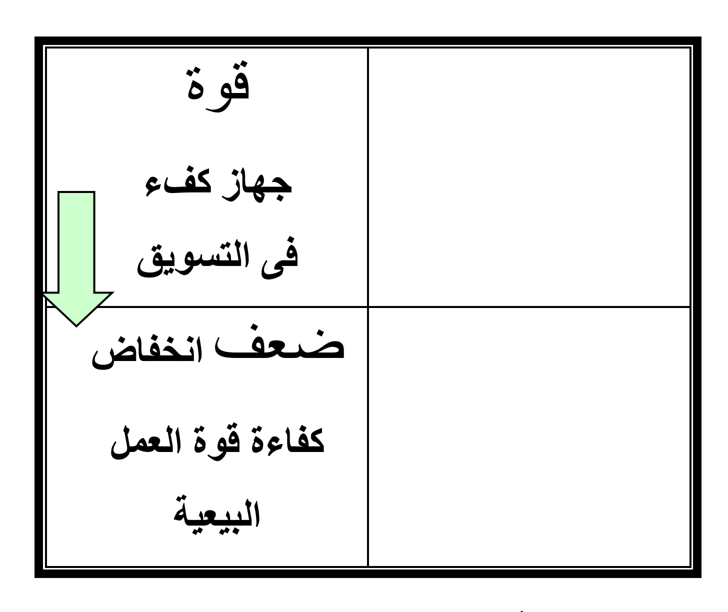
2) إن المنظمة يجب أن توجه عناصر القوة فيها تجاه استغلال ما يمكن من فرص فى البيئة ، فإذا فرضنا أن منظمة ما تتمتع بجهاز كفء فى بحوث التسويق وأن هناك فرصة بيئية تتمثل فى وجود عملاء مرتقبين بأحدى المناطق ، فيمكن للمنظمة أن تستغل كفاءة جهاز بحوث التسويق بها فى انتهاز هذه الفرصة التسويقية المتاحة.



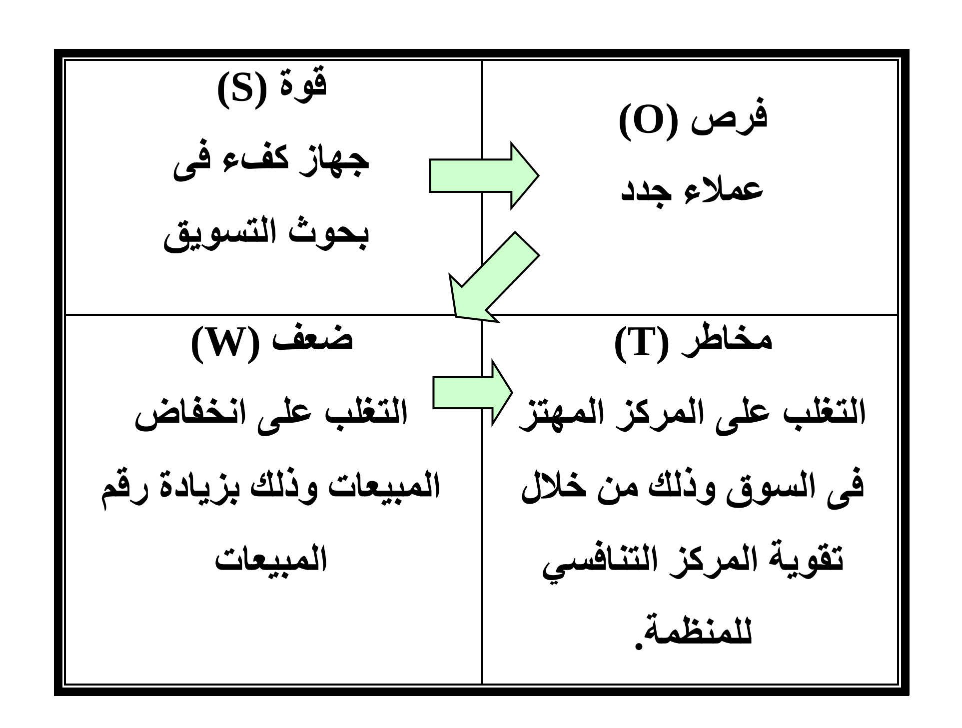
3) أن المنظمة يمكن أن توجه عناصر القوة فيها تجاه التغلب على أثر المخاطر والمعوقات البيئية قدر المستطاع ، فإذا قلنا أن منظمة ما تتمتع بجهاز كفء فى بحوث التسويق ، وان هناك مخاطر أو معوقات بيئية تتمثل فى الاتجاهات السلبية عن بعض منتجات المنظمة ، فيمكن للمنظمة الاستعانة بجهاز بحوث التسويق للوقوف على الأسباب الرئيسية التى أدت إلى تكوين الاتجاهات السلبية لدى المستهلكين ، وبحث مقترحاتهم وآرائهم ومتطلباتهم بما يؤدى للقضاء عليها.



4) إن المنظمة يجب أن تستغل نواحى القوة التى تتمتع بها لإصلاح نواحى الضعف بداخلها ، فإذا ما تمتعت بجهاز قوى فى بحوث التسويق ، بينما هناك ضعف فى كفاءة مندوبى البيع ، فيمكن للمنظمة من خلال جهاز بحوث التسويق القيام بالبحوث التى تساعد فى الوقوف على نقاط ضعف مندوبى البيع من خلال دراستهم ودراسة آراء العملاء بما يؤدى للتغلب على هذا الضعف ويساعد فى زيادة المبيعات.



ويدلنا العرض السابق أن عملية تحليل البيئة الداخلية عملية متكاملة مع عملية تحليل البيئة الخارجية ، مما يؤكد ضرورة دراستهما بشكل متكامل بما يساعد على وضع الإستراتيجيات المناسبة ، ومما يوضح العلاقة الوثيقة بين تلك العوامل تصورنا للمثال المبسط السابق عرضة والذى يشير إلى وجود منظمة تتمتع بوجود جهاز كفء فى بحوث التسويق ، والذى يساعدها فى تحقيق الفرص والتغلب على المخاطر ومعالجة نواحى الضعف على النحو الموضح بالشكل التالى :



تحليل SWOT

إن اختيار الإستراتيجية المناسبة ما هو إلا نتاج التحليل المتكامل لكل من العوامل الداخلية والخارجية ، ويوضح الشكل رقم (2/4) خريطة تدفق لاختيار البدائل الاستراتيجية واتخاذ القرارات.

شكل رقم (٢/٤)

خريطة تدفق لاختيار البدائل الاستراتيجية واتخاذ القرارات.

التقييم الخارجي (١)
عوامل اقتصادية
اجتماعية. سياسية...
فرص
مخاطر
قيم
الإدارة العليا
(٦)
قرارات
(٥)
تقييم
البدائل
الإستراتيجية
(٤)
بدائل
الإستراتيجية
(٣)
تحليل
SWOT
فرص
قوة
مخاطر
ضعف
قوة
ضعف
الإنتاج
التسويق. التمويل
الأفراد.....
التقييم الداخلي (٢)

وتبدو أهمية تحليل العوامل الداخلية - كما سبق - فى بيانها لنقاط القوة والضعف ، والتي تمتزج دراستها مع الفرص والمخاطر البيئية الناتجة عن دراسة وتقييم العوامل الخارجية ، ولزيادة الإيضاح يمكننا تحليل المربع الثالث فى الشكل السابق على المبين فى الشكل رقم (3/4).

شكل رقم (٣/٤)
درجة الرقابة والتحكم من قبل المنظمة

درجة الرقابة والتحكم من قبل المنظمة

درجة المرغوبية	لا تخضع لرقابة وتحكم المنظمة	تخضع لرقابة وتحكم المنظمة
مرغوبة من قبل المنظمة	مجالات فرص **Opportunities**	نقاط القوة **Strengths**
غير مرغوبة من قبل المنظمة	مجالات مخاطر Threats	نقاط الضعف Weaknesses

ويتضح من الشكل رقم (3/4) أن تحليل نقاط القوة Strengths، ونقاط الضعف Weaknesses ، كذلك مجالات الفرص Opportunities، ومجالات المخاطرThreats التي يشير إليها البعض بتحليل SWOT ، يعد عملية هامة لأنها المحدد الأساسي لأي إستراتيجية يمكن لمنظمات الأعمال إتباعها ويشمل هذا التحليل البحث المنظم والمرتب للبيانات ، ودراسة الاتجاهات في الصناعة ، ومراجعة المعلومات الداخلية والخارجية ، هذا إلى جانب إمكانية استخدام المديرون لحكمهم ورأيهم وخبراتهم السابقة. ويوضح الشكل أن التهديدات والفرص تقع في ظل العوامل البيئية الخارجية للمنظمة والتي لا تخضع لسيطرة ورقابة المنظمة

بينما تقع مواطن القوة والضعف في ظل العوامل البيئية الداخلية التي تخضع إلى حد كبير لرقابة وسيطرة المنظمة.

كما يتضح من الشكل أن مواطن الضعف والتهديدات غير مرغوبة من جانب إدارة البنك بينما الفرص ونقاط القوة تمثل الجوانب المرغوبة.



ويوضح الشكل رقم (4/4) تحليل SWOT في أحد البنوك الإسلامية :

ويوضح الجدول رقم (4-5) نتائج تحليل SWOT في شركة Gerber وهى إحدى الشركات الكبيرة لمنتجات الأطفال.

جدول رقم (4-5)

نتائج تحليل SWOT بشركة Gerber لمنتجات الأطفال

نقاط التحليل	بيـــــــــــان
نقاط القوة	- سمعة وشهرة طيبة. - تنويع فى المنتجات. - اسم تجارى واسع الانتشار. - الاستحواذ على نسبة 60% إلى 70% من الحصة السوقية الكلية لمنتجات الأطفال. - إدارة متميزة للبحوث والتطوير.
نقاط الضعف	- صعوبة التطرق لسوق البالغين. - جهود ترويجية غير فعالة على أغذية الأطفال ذات الطلب الكبير. - التركيز الكبير على الأطفال يصعب من التوسع فى أسواق الشرائح الأخرى.
مجالات الفرص	- زيادة فى المبيعات لزيادة عدد المواليد كل سنة. - زيادة الطلب على بعض الأنواع الجديدة من منتجات الأطفال. - نصيب متزايد من سوق الغذاء الكلى للأطفال. - التوسع الناجح فى الأسواق الخارجية.

مجالات المخاطر	- انخفاض الطلب على منتجات الأطفال التجارية. - الفشل فى تقديم منتجات جديدة للبالغين. - المنافسة السعرية الشديدة.

خلاصة القول أن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة ، وذلك لما يلي :

1- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.

2- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات الأخرى.

3- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً وذلك بما يسهم في القضاء علي المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة.

4- بيان نقاط الضعف، حتي يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.

5- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) ، والتحليل الخارجي (مجالات الفرص والمخاطر) ، فلا فائدة من الوقوف علي الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف علي النقاط التي تمثل قوة للمنظمة أو ضعفاً.

دراسة وتحليل مجالات التأثير علي الأداء في المنظمة :

يسعى البنك الإسلامي إلي تحقيق التميز والريادة بين المنافسين ، حيث أن عملاءه يزداد وعيهم المصرفي باستمرار ، مما يجعلهم يفضلون التعامل مع المنظمات الرائدة ذات المكانة المرموق في السوق ، ومن ثم يسعي البنك جاهداً إلي دراسة وتحليل كافة المجالات المؤثرة علي الأداء بغية تطويرها وتنميتها بصورة مستمرة. وتنقسم تلك المجالات من حيث إمكانية السيطرة عليها وطبيعة تأثيرها إلي أربعة مجموعات جوهرية هي :

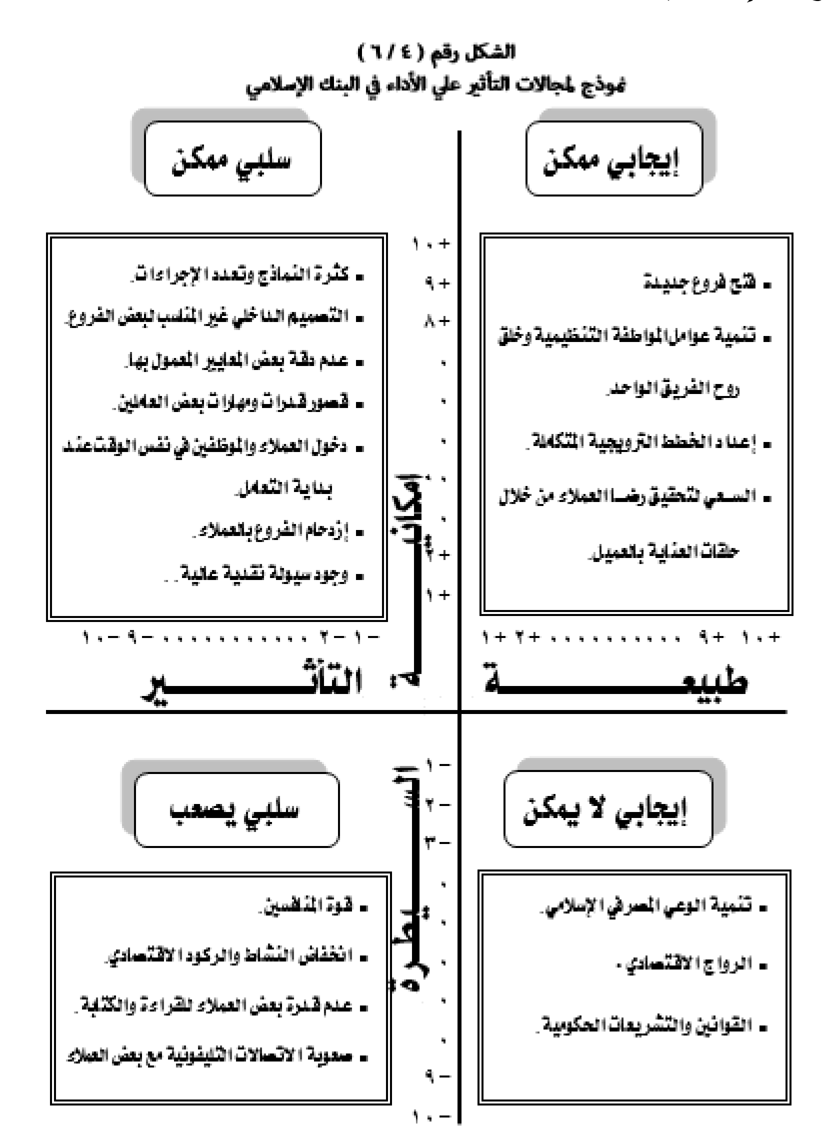
(1) **المجالات الإيجابية التي يمكن السيطرة عليها** : وتمثل المجالات التي ينعكس أثرها الإيجابي مباشرة علي الأداء ويمكن للبنك استثمارها علي الوجه الأفضل.

(2) **المجالات الإيجابية التي لا يمكن السيطرة عليها** : وتمثل المجالات التي لا يمكن التأثير فيها مباشرة كالاتجاهات الإيجابية العامة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية.

(3) **المجالات السلبية التي يمكن السيطرة عليها** : وتشير لتلك المجالات التي تستطيع إدارة البنك التحكم فيها بتقليل أثرها السلبي والقضاء عليها وعلاجها.

(4) **المجالات السلبية التي يصعب السيطرة عليها** : وتلك المجالات تحتاج إلي مجهود كبير لتحليلها والتصدي لها ، ولهذا فهي غالباً مسئولية المستويات الإدارية الأعلي.

ويمثل الشكل رقم (4 /6) نموذج لبيان مجالات التأثير علي الأداء في أحد البنوك الإسلامية.



مثـال سونــى SONY :

يتضح من العرض السابق أن هناك عدداً من العوامل والمتغيرات لا حصـر لهـا فـى المنظمـة ، ويتمثـل الـدور الرئيسـى للتحليـل البيئـى فـى التعرف على نقاط الضعف بما يسهم فى تقويمها ومعالجتها ، فنقاط القوة الداخلية تمثل القدرات الكامنة التى يمكن استخدامها للاستفادة من الفرص المتاحة أمام المنظمة فى بيئتها ، أما نقاط الضعف فهى تحد من قدرة المنظمة على الاستفادة من هذه الفرص.

ويتطلب تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية : (1) فحص العوامل الداخليـة. (2) تحديـد أهميـة تلـك العوامـل للمنظمـة. (3) تحديـد الأوزان الترجيحيـة لكـل عامـل بالنسبة للمنظمـة. وتحتـاج المنظمـة بعـد ذلـك إلـى ترتيـب أهميـة العوامل بالنسبة للمنظمـة بمـا يـدعم قدرتها علـى التنـافس ، ويمكن للمنظمة أن تقوم فى هذا الصـدد بوضـع مقيـاس متـدرج مـن صـفر إلى 10 درجات ، يشير الصفر إلى عدم الأهمية ، فى حين يدل الرقم 10 على درجـة أهميـة كبيـرة جداً ، بمـا يفيد فـى ترتيـب العوامل وفـى خطـوة تالية يمكن تقييم الأهمية الخاصة بكل عامل فى المنظمة من خلال مقياس متدرج ، فمثلاً (-5) تدل على نقطة ضعف كبيرة جداً ، (صفر) يدل علـى عدم وجود اختلاف جوهرى ، (+5) يمثل نقطة قوة كبيرة جداً وهكذا.



إن تقييم العوامل الداخلية للمنظمة وتحديد قدرتها على التنافس يمكن تحديده عن طريق زيادة ودعم أهمية قيم القوة لتحديد الوزن الترجيحى ، حيث أن وزن (+5) يشير إلى نقطة قوة كبيرة جداً تمثل قوة دافعة للمركز التنافسى للمنظمة فى السوق. أما (-5) فتدل على أن هذا العامل غاية فى الضعف ولا يمكن للمنظمة الاعتماد عليه فى شئ.

ويوضح الجدول رقم (4-9) عينة من تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية فى شركة سونى **Sony** ، ويتبين من الجدول أن أفضل عامل يمثل عنصر قوة لشركة سونى هو سمعة الشركة فيما يخص الجودة العالمية وتفوقها فى مجال التكنولوجيا الدقيقة ، ومن بين نقاط القوة أيضاً تسهيلات الإنتاج والامكانات الفنية رفيعة المستوى ، وكفاءة أداء المتخصصين.

أما نقطة الضعف الأولى لدى شركة سونى فتتمثل فى اعتمادها بشكل كبير على إنتاج الآلات الالكترونية للمستهلك فى حين أنها تمثل مجال نمو بطئ مع تأثرها بحرب الأسعار والمنافسة العنيفة من المنتجات الجديدة ، مما دعى الشركة إلى السعى لخفض مبيعات سونى من الآلات الالكترونية الاستهلاكية من 80% إلى 50% ، إضافة إلى نقطة ضعف أخرى بارزة تتمثل فى التحكم الشديد فى الشركة من قبل مؤسسيها ، وقلة خبرة مديرى سونى عن الشركات الأخرى المنافسة.

جدول رقم (4-9)
تحليل نقاط القوة والضعف فى شركة سونى

العوامــل	الأهمية (0 إلى 10)	الوضع النسبى -5 0 +5	= الوزن الترجيحى
* التسويق :			
- الحصـة التسـويقية فـى السوق المحلى.	5	-3	-15
- سـمعة الشـركة فيمـا يخص الجودة	9	5	45
- التركيـز علـى الآلات الالكترونية للمستهلك.	9	-5	-45
* التمويل :			
- الخسائر المالية.	5	-4	-20
- هـامش الـربح المخفـض للمنتجات الجديدة.	8	-3	-24
* الإنتاج والعمليات :			
- زيادة المخزون.	6	-4	-24
- الامكانـات والتسـهيلات الفنية.	9	4	36
* الموارد البشرية :			
- ولاء وانتماء العاملين.	8	3	24
- كفاءة أداء المتخصصين.	9	4	36

* البحوث والتطوير : –تــــــدهور تكنولوجيــــا الميكروسكوب - ارتفــاع بنــود ميزانيــة البحوث والتطوير.	9 8	5 4	45 32
* الإدارة : –سيطرة المؤسسين علـى الإدارة. - التنميـة الإداريـة لجميـع العاملين بالإدارة.	8 8	4- 4-	32- 32-

مراجع الباب الثاني

المراجع العربية

1- د. إدريس ، ثابت عبد الرحمن ، د. المرسى ، جمال الدين محمد ، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية ،(القاهرة : الدار الجامعية، 2003).

2- د. الحملاوي ، محمد رشاد ، دليل المديرين فى التخطيط الاستراتيجي (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1993).

3- د. السلمي ، على ود. نهرت ل. سياسات واستراتيجيات الإدارة فى الدول النامية (القاهرة : مكتبة غريب ، غير مبين الناشر)

4- د. السيد ، إسماعيل محمد ، الإدارة الاستراتيجية ، الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، (1990).

5- د. جلال ، أحمد فهمي ، استراتيجية الإدارة (القاهرة : غير مبين الناشر ، 1982).

6- د. خليل ، نبيل مرسى ، الإدارة الاستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس (القاهرة : دار المعارف ، 1995).

7- د. ماهر ، أحمد ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية (الإسكندرية : غير مبين الناشر ، 1996)

8- د. مصطفى ، أحمد سيد ، الإدارة في البيئة المصرية (القاهرة : غير مبين الناشر ، 1985).

المراجع الأجنبية

9- Asch , David & Bowman , Cliff , Readings in Strategic management (New York. Macmillan Company , 1989).

10- David , Freed R., Concepts of Strategic Management (Columbus : Merrill publishing company 1989).

11- Higgins James M. & Vincze Julian W. Stratefic Management : text and cases (New york : Harcourt Brace Jovanovich , 1993).

12- Howe , W. Stewart , Corporate Strategy (London : Macmillan Education Ltd , 1989).

13- Justis , Robert T. & JuDD , Richard J. & Stephens , David P., Strategic Management and Policy : Concepts and Cases (New Jersey : Prentic – Hall , Inc., Englewood Ckiffs , 1985).

14- Miller , A;ex and Dess , Gregory G., Strategic Management (New Yrk : McGraw Hill Companies , Inc., 1996).

15- Porter , M., Competitive Strategy (New York : The free press, 1980).

الباب الثالث

صياغـــة الإستراتيجيـــة

- الفصل الخامس :

رؤيـــة ورسالـــة المنظمـــة

- الفصل السادس :

الغايـــات والأهـــداف

- الفصل الســابع :

البدائـل الاستراتيجيـــة

- الفصل الثامن :

الاختيـــار الاستراتيجـــى

الفصـــل الخامس

رؤية ورسالـــــة المنظمــــة
ORGANIZATIONAL VISION & MISSION

بقراءتك لهذا الفصل يمكنك التعرف على :

- **مفهوم الرؤية التنظيمية وعلاقاتها بالأبعاد الإستراتيجية.**
- **مفهوم الرسالة وأهميتها.**
- **مراحل تطور اهتمام المنظمات بالرسالة.**
- **مداخل تحديد رسالة المنظمة.**
- **خصائص الرسالة الفعالة.**
- **عناصر رسالة المنظمة.**

مقدمة

يهتم هذا الفصل بتحديد مفهوم الرسالة وأهميتها كأداة ضرورية للإدارة الإستراتيجية ، مع التطرق بسرعة لمراحل تطور إهتمام المنظمات بالرسالة ، وتقديم عرض مبسط لمداخل تحديد رسالة المنظمة ، ونعرض بعد ذلك أهم العناصر التى يجب أن تراعيها الرسالة الفعالة ونبين لبعض الأمثلة التوضيحية لرسائل منظمات معروفة وذلك بغية التعرف على مدى إلتزامها بصياغة الرسائل بدقة ووضوح.

بناء على ما سبق يشتمل هذا الفصل على الموضوعات التالية :

- **مفهوم الرؤية التنظيمية وعلاقاتها بالأبعاد الإستراتيجية.**

- **مفهوم الرسالة وأهميتها.**
مراحل تطور اهتمام المنظمات بالرسالة.
مداخل تحديد رسالة المنظمة.
خصائص الرسالة الفعالة.
عناصر رسالة المنظمة.

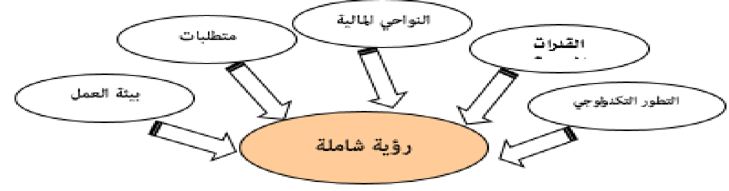
مفهوم الرؤية التنظيمية وعلاقاتها بالأبعاد الإستراتيجية

يتوقف نجاح المنظمة في المدى البعيد على وجود رؤية شاملة مشتركة ، ولذا فمن الجوهري التحقق في مرحلة مبكرة من وجود رؤية معتنقة بشكل مشترك. نظراً لأن رسالة وغايات المنظمة سيتم بنائها وصياغتها في ضوء تلك الرؤية ، مما يسهم في تركيز بؤرة إهتمام المنظمة بصورة قوية وواضحة ، وإلا فستصبح عواقب الرؤية المضللة وخيمة للغاية .

ويمكن تعريف الرؤية بأنها : **تصور يجمع بين الخيال والواقع ، الحلم والحقيقة، يخترق حجب الزمن ، ينطوي على تحديات للدور والغايات المستقبلية لمنظمة ما ، تتجاوز إلى حد كبير بيئتها ووضعها التنافسي الحاليين.**

ويجب التأكيد على أن تكون هناك رؤية مشتركة للموقف الداخلي والخارجي المحيط بالمنشأة ، قبل أن يصبح بالإمكان صياغة رؤية المنشأة ، ولكي تتم صياغة الرؤية ، هناك عدد من العوامل يجب وضعها في الاعتبار ، يوضحها الشكل رقم (1/5)

الشكل رقم (١/٥)
بعض العوامل التي ينبغي مناقشتها وتشكل أساس صياغة الرؤية



- الطرق التي سيؤثر بها **تطور تكنولوجيا** المعلومات على المنشأة والصناعة مستقبلا .
- اتجاهات **حاجات العميل** من السلع والخدمات المستقبلية ، بمراعاة الإختلافات والتباين والميل نحو التفكك في عدد من الصناعات ، مما يخلق صعوبات وأيضاً فرصاً جديدة أمام معظم المنشآت.
- تحديد **المسار المستقبلي المحتمل للتطور**، ويتم في ضوئه إجراء تقويم لما يحتمل أن يعتبره العملاء ذا قيمة.
- معدل **السرعة التي يجري بها التغيير** بصفة خاصة، فإن من الأهمية بمكان أن يتم اشتراك الجانب الأكبر من المنشأة بفعالية في نقاش متواصل حول تطور العمل .

الرؤية إذا تعنى **أن تكون صورة المنشأة بالمستقبل ماثلة أمام كل فرد بها، وتحكم هذه الصورة الإدارة العليا فيما تتبناه من فلسفة وفكر وعقيدة لتحقيق مجموعة القيم والمبادئ الحاكمة لكل من المساهمين والعاملين والعملاء .**

إن المفكر الإستراتيجي الذي يريد أن يكون استراتيجيا بمعنى الكلمة عليه أن ينظر خلال جميع الإتجاهات : الأمام ... الخلف .. أعلى ... أسفل ... جانبي ... مستقبلي ... تاريخي... فجميع العناصر في نهاية الأمر توصلنا إلى كيفية جعل التفكير الإستراتيجي يعمل كمنظار مستقبلي .

إن اعتبـار صـياغة الرؤيـة أمـراً هامـاً لا يعنــي الجمـود والسـماح للتخطيط طويل المدى بتقييد المنشأة ببرنـامج عمل موضوع مسبقاً يتسم بالثبـات ، بـل يجـب أن تركـز المنظمـة علـى مسـار مشـترك للتطـور يتسـم بالمرونـة ، بنـاء علـى وجهـة نظـر حـول الموقـف الـداخلي والخـارجي وعوامـل النجـاح الرئيسية التـي تتميـز بهـا المنظمـة . هذه الرؤيـة سـتمنح المنشأة المرونـة والديناميكية التي تحتاجها من أجل التكيف المتواصـل مـع بيئة عمل متغيرة.

وبعـد صـياغة الرؤيــة ، وقبـل المضــي فــي الدراســات التفصـيلية لخطوات الإستراتيجية ، ينبغـي التعرف بشكل نهـائي للكيفيـة التـي يـدرك بها كل مشارك للرؤية ، ومن أساليب القيام بذلك جعل كل مشـارك يصـف الصورة التـي يعتقد أن المنشـأة ستبدو عليهـا عند تحقيق الرؤيـة ، وبـذلك يعرض كل فرد صورته الخاصة للمنشأة في المستقبل.

ومن المناسب هنا أن يعبر جميع المشـاركين مـن خـلال بضـع كلمـات عـن تفسـيرهم للرؤيـة فـي المجـالات المختلفـة ، وتعقـد بعـد ذلـك مناقشـة ختامية حول الأولويات المناسبة بين الكلمات المذكورة .

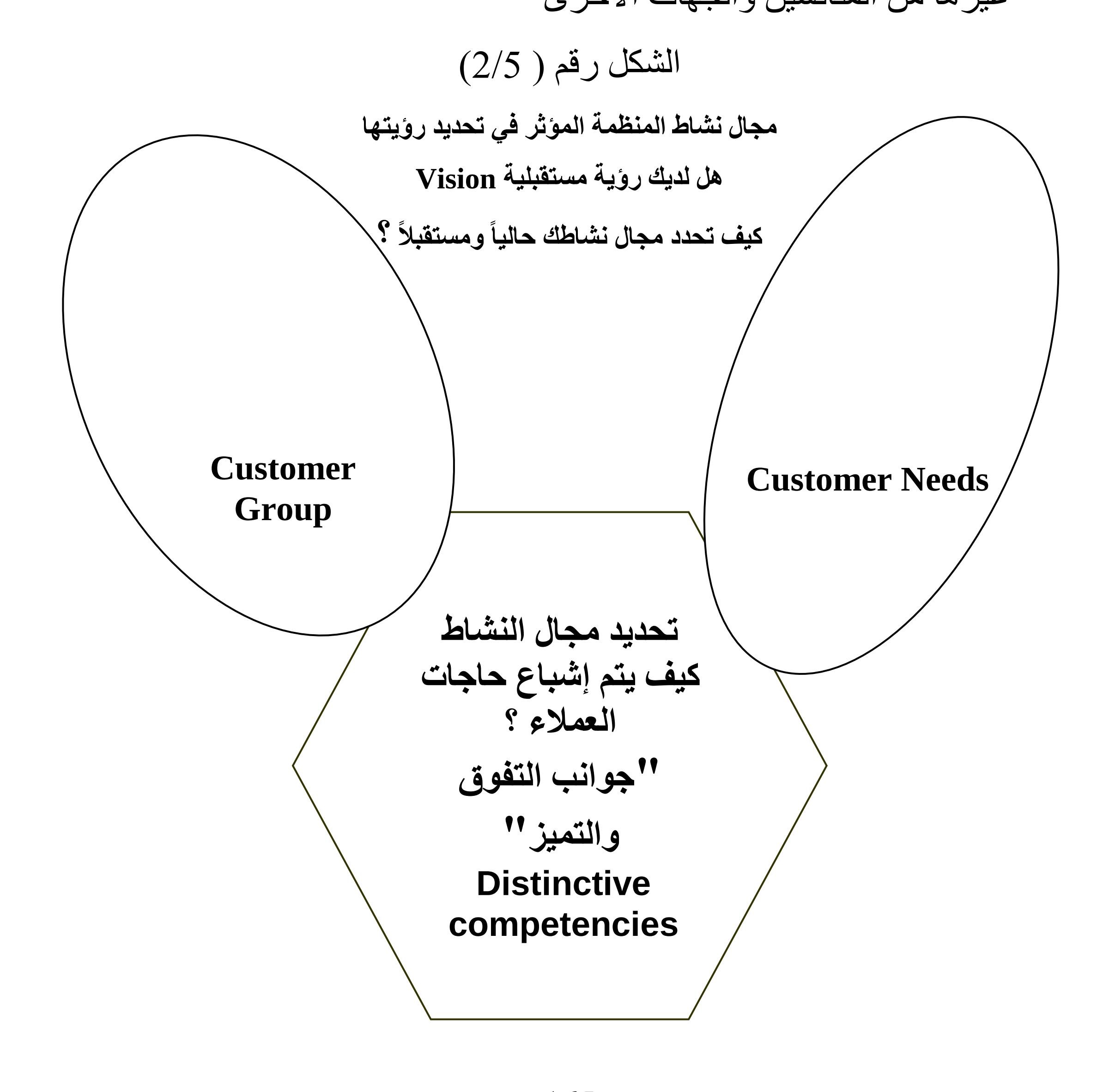
ولعل الأسئلة التالية تقدم مزيداً من العون قبل أن يتم تبنـي الرؤيـة بشكل قاطع :

- هل تمدنا الرؤية بالثقة التي نحتاجها ؟

- هل تعطينا الرؤية التحدي الذي نحتاجه ؟
- هل يمكن أن تساعدنا الرؤية في صياغة الأهداف على نحو مرضي ؟
- هل نشعر أن الرؤية ذات مغزى وأنها تخصنا دون غيرنا ؟

ويوضح الشكل رقم (2/5) كيف تحدد المنظمة مجال نشاطها حاليا ومستقبلا ، مما يفرض عليها ضرورة الوقوف على هويتها واستشراف مستقبلها من خلال سوقها وعملاءها : من هم وما هي حاجاتهم التي ستعمل على إشباعها ، وماهى المجالات التي ستتميز وتنفرد بها عن غيرها من المنافسين والجهات الأخرى

الشكل رقم (2/5)



علاقة الرؤية بالأبعاد المختلفة للإستراتيجية :

تتسم الرؤية ببعض الخصائص والصفات المميزة لها دون غيرها من أبعاد الإستراتيجية حيث يراعى عند وضعها مايلى :

- تعبر الرؤية أوالتصور المستقبلي (Vision) عما ترغب المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً.
- يتم وضع مسودة الرؤية المستقبلية أولا ثم تحدد بدقة بمجرد الانتهاء من صياغة الرسالة والغايات وتقدم من خلال عملية المشاركة.
- تصاغ الرؤية أو التصور المستقبلي بشكل عام وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه المنظمة.
- تقدم الرؤية المستقبلية صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلاً.

خصائص العبارات الدالة على الرؤيا المستقبلية :

- تتصف بالإلهام
- تتصف بالوضوح
- ذات معنى ومغزى للسوق الذي تعمل فيه المنظمة
- تتسم بالاستقرار النسبي وتحوى قدراً من التحدي المستمر
- تعد بمثابة علامات مضيئة للطريق
- تستهدف تحفيز العاملين وأيضاً العملاء
- تتطلع إلى المستقبل في اعتبارها

- تتصف بالإيجاز والتحديد والإنجاز والتعبير عن التفوق المستمر في سوق معين.

الرؤية تختلف عن الرسالة :

فالرؤية هي طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل ، والتي لايمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية ، وهى لا تمثل مرشدا محددا لاستراتيجيات المنظمة نظرا لعمومية التوجهات التي تحتويها ، والرؤية هي الأساس العام الذي تبنى عليه الرسالة.

في حين أن الرسالة تحدد السبب في وجود المنظمة ، فالمنظمة تحدد في رؤيتها أنها تطمح لأن تكون المنظمة الرائدة في العالم في مجالها لخدمة قطاعات مختلفة من العملاء والأسواق، في حين تحدد الرسالة كيف تسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الحلم بمنهجية معينة .

الفلسفة التنظيمية :

- ترسى القيم والمعتقدات والخطوط المرشدة للطريقة التى تسلكها المنظمة فى تنفيذ استراتيجياتها وخططها المستقبلية .

القيم والمعتقدات التنظيمية : ومن أهمها :

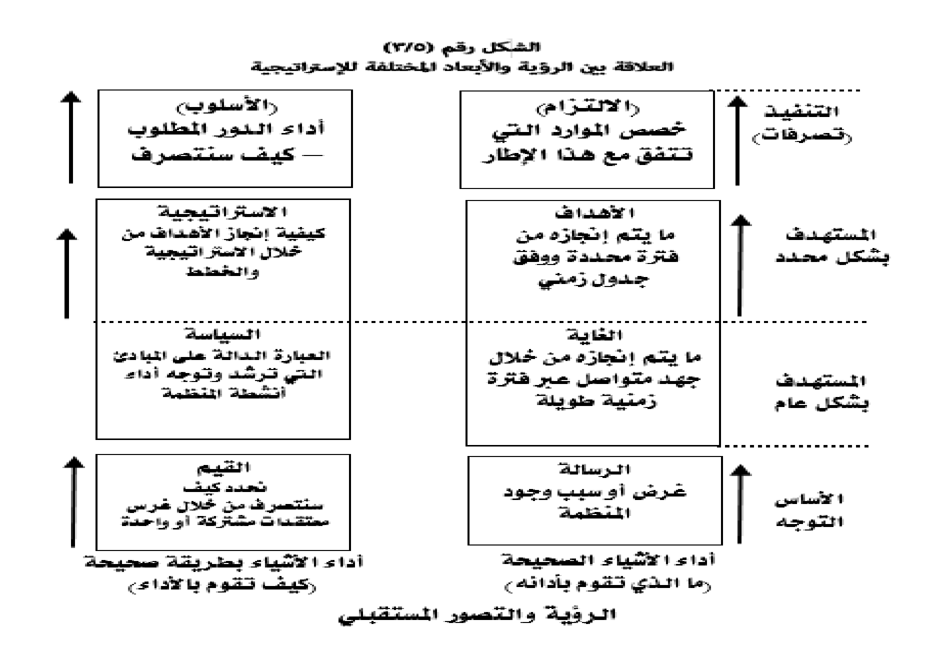
- بأن نكون الأفضل .
- بأهمية كافة عمليات التنفيذ .
- بأهمية المورد البشرى وتنميته باستمرار .
- بالجودة والخدمة الممتازة لأبعد الحدود .

- بأهمية أن يكون معظم أعضاء المنشأة مبدعون .
- بأهمية العلاقات غير الرسمية لتعزيز الاتصالات.
- بأهمية النمو الإقتصادى والأرباح .

سياسات العمل الرئيسية :

- استقطاب الكوادر المتميزة والمدربة .
- استخدام التكنولوجيا المتطورة .
- السرعة في الأداء واتخاذ القرارات بفعالية .
- تشجيع الابتكار والإبداع واقتراحات العاملين .
- التميز والتفرد في خدمة الشركة .

ويوضح الشكل رقم (3/5) العلاقة بين الرؤية والأبعاد المختلفة للإستراتيجية.



أمثلة لرؤية بعض المنظمات العالمية :

مثال توضيحي : لكيفية تحديد الرؤية المستقبلية :

في ضوء إنجازنا لرسالتنا ، تتطلع منظمتنا إلى تحقيق النجاح طويل الأجل من خلال :

- الاقتراب من العميل
- تحقيق المركز الأول من حيث الخدمات المقدمة للعميل.
- تحقيق المركز الأول من حيث الجودة.
- تحقيق المركز الأول من حيث درجة الأمان.
- تحقيق المسئولية تجاه البيئة.
- تحقيق مركز تنافسي فيما يتعلق بالتكلفة.

Microsoft Corporation

كمبيوتر على كل مكتب وفى كل منزل من خلال ما نقدمه من برامج

A Computer on every desk and in every home

Mc Donald's Corporation

السيطرة العالمية على صناعة الوجبات الجاهزة

To dominate the global foodservice industry

Eastman Kodak

أن نكون الأفضل فى العالم فى كيماويات والكترونيات التصوير

The world's best in chemical and electronic imaging

مفهوم الرسالة وأهميتها :

أولاً : مفهوم الرسالة :

يبنى الفكر الإداري المعاصر رسالة المنظمة على أساس موسع منذ منتصف السبعينيات فصاعداً ، أسهم فى بناء هذه النظرة بيتر دراكر Peter Drucker الذى يدعى غالباً أبو الإدارة المعاصرة " The Father of Modern Management " نظراً لدراساته الرائدة والمتميزة وخاصة لشركة جنيرال موتورز (G M) ولإنتاجه المتميز فى مجال الإدارة والذى يزيد على عشرين كتاباً.

بالإضافة إلى مئات البحوث والمقالات والذى أطلقت علية مجلة (Harvard Business Review) نابغة الفكر الإدارى فى وقتنا الحاضر. يرى دراكر أنه لابد أن تسأل المنظمة نفسها :

ما هو عملنا ؟ (What is our Business ?) والذى سيكون مترادفاً مع سؤال ما هى رسالتنا ؟ (What is our Mission ?). والذى سيميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. فرسالة المنظمة تمثل سبب تفرد المنظمة عن غيرها وتحدد سبب تواجدها " reason for being " والذى يحدد ما هو نشاطها ، ويرجع دراكر الأسباب الرئيسية لتعثر وفشل بعض المنظمات إلى عدم تحديدها للفكر الذى يوضح رسالتها ويبين المغزى من وراء نشاطها.

ويرجع مايكل بورتر Michael Porter أهمية الرسالة إلى دورها فى تدعيم هوية المنظمة وطبيعتها ، وارتباطها بالمنظمة قدر ارتباط النتائج المالية والمادية بها.

إن التفكير المبدئى عند وضع وتحديد رسالة المنظمة يستقى من البيئة الخارجية بالتركيز على الأسواق والعملاء ومجالات التعامل الحالية ، ويمكننا استشعار ذلك من الكثير من الرسائل التى نجدها تحتوى على وصف للاهتمامات الأساسية للمنظمة بعملائها وعناصر بيئتها ، فتهتم بجودة المنتج ، أو مواقع التسهيلات المقدمة ، أو أهمية المجالات والمزايا الإستراتيجية المتوقعة ، أو فلسفة المنظمة ، أو المفهوم الذاتى ، أو الصورة العامة.

لقد توصلت البحوث التمهيدية التى أجراها كل من Pearce & David إلى أن وضع وتحديد الرسالة فى المنظمات الناجحة يمثل أهمية شاملة ويدعمها ويعد سبباً جوهرياً لنجاحها واستمرارها فى تحقيق النمو والبقاء وذلك عكس تلك المنظمات التى تعمل دون رسالة أو برسالة غير واضحة المعالم.

ويؤكد جورج ستينر (Steiner , 1979) إلى ضرورة تحديد المنظمة لرسالتها وصياغتها فى كلمات ومصطلحات دقيقة ملخصة بشكل واضح ، تنمى الحافز لدى الأفراد للتعامل مع المنظمة ، وتتميز بالاتجاه

العام والصورة الشاملة والطابع المميز (Tone) والفلسفة الموجهة للمنظمة.

مما سبق يتضح أن الرسالة تعد السبب الجوهرى لبداية المنظمة ، وأساس وجودها ، والاعتبار الرئيسى فى بناء الغايات التى يسعى التنظيم لتحقيقها والوصول إليها ، هذا ، كما تبنى الأهداف والسياسات والإستراتيجيات جميعاً على هدى من توجهاتها ، وأنها تمثل النظرة الموسعة والمحددة لأساس مجال الأعمال والأنشطة التى تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة.

وإذا أردنا أن نعرف رسالة المنظمة فى كلمات محددة فنعتقد أنها تمثل " **الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات ، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها... ، وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها و عملياتها وممارساتها ".**

من التعريف السابق يمكننا أن نلمس **بعض الأبعاد** من بينها ما يلى :

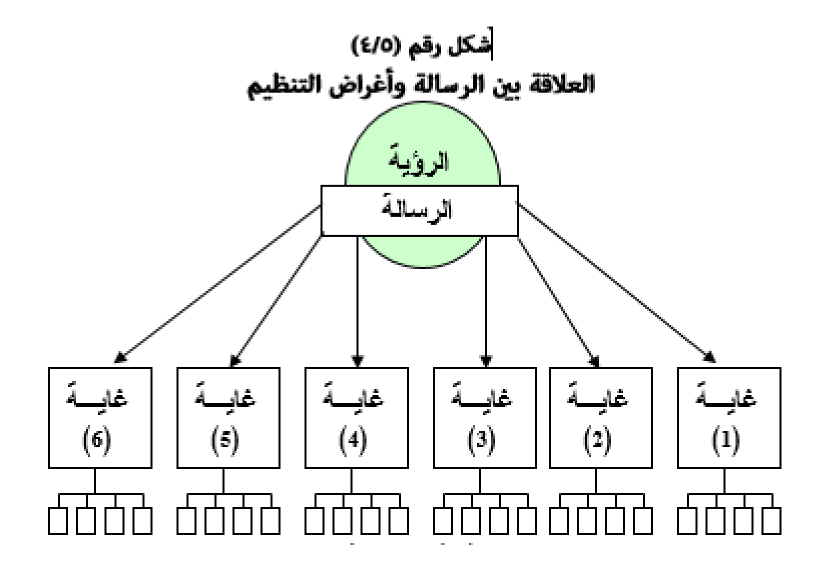
1- أن الرسالة تمثل الإطار المميز للمنظمة مما يشكل تفردها وخصوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى.
2- توجه الرسالة كافة الممارسات والتصرفات التى تقوم بها المنظمة ، فهى تعد المبرر لوجود المنظمة.
3- تعد الرسالة الركيزة التى تبنى عليها الغايات والأساس فى وضع الأهداف.

4- أن التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجرد وليس بشكل تفصيلي.

5- توضح الرسالة الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة أعمالها.

ويوضح الشكل رقم (4/5) العلاقة بين الرسالة وأغراض التنظيم

شكل رقم (4/5)



1- أهـــــداف

ويتضح من الشكل رقم (4/5) أن الرسالة Mission توضع وتحدد على هدى من الرؤية الشاملة Vision للمستقبل المتوقع للمنظمة، ويتطلب ذلك فراسة وبصيرة نافذة لمفكرى المنظمة وروادها سواء كانوا المؤسسين أو المساهمين أو رجال الإدارة العليا أو المستشارين الذين قد

تستعين بهم المنظمات فى بداية حياتها ، كما نلاحظ من خلال الشكل أن غايات التنظيم Gools تشكل فى ضوء الرسالة التى حددتها المنظمة لنفسها ، كما تبين الأهداف Objectives وتحدد فى ضوء الغايات السابق وضعها.

ثانياً : أهمية وضع رسالة واضحة :

تنبع أهمية وضع رسالة واضحة فى تحقيق إدارة إستراتيجية فعالة، ولقد قامت إحدى الدراسات الحديثة بإجراء تحليل مقارن لـ 500 شركة بغية التعرف على أثر اهتمام المنظمات بوضع رسالة محددة وإعلانها بشكل ما ، وشملت هذه الدراسة شركات تتميز بكفاءة الأداء ، وأخرى تتسم بانخفاض مستوى الأداء ، وخلصت تلك الدراسة إلى أن اهتمام الشركات بوضع وتحديد رسالتها والإفصاح عنها يعد من أهم أسباب تميزها ونجاحها.

ويرجع اهتمام الشركات بتحديد رسالتها **لعدة أسباب من بينها** : (David,1989)

1- ضمان الإجماع على غايات وأغراض واحدة للتنظيم.
2- الإمداد بأسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية.
3- بناء أسلوب وطابع عام ، ومناخ تنظيمى موحد.
4- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية باعتبار الرسالة هى النقطة المحورية لجهود الأفراد.

5- تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوى على مهام وأنشطة وتحديد المسئولين عن كل منها.

6- تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف وتفصيلات محددة فى صورة وقت ، وتكلفة ، ومعايير أداء يمكن أن تسهم فى عمليات التقييم والرقابة.

7- الإمداد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الإستراتيجى.

مراحل تطور اهتمام المنظمات بالرسالة :

كما سبق وألمحنا لم تكن هناك رسائل واضحة لمنظمات الأعمال فيما مضى ، إذ كان السعى نحو تحقيق أكبر قدر من الأرباح من خلال بيع أكبر كم من الوحدات والحصول على أكبر حجم من الإيرادات مع تحمل اقل قدر من التكاليف والمصروفات، ومن ثم يمكننا القول أنه لم تكن هناك رسائل واضحة لعدم تحديد المعايير والغايات المنشودة بدقة، ثم بدت ملامح الاهتمام من خلال رسائل عامة بمعنى وجود رسالة ولكنها لا تعتمد على معايير محددة ، وفى مرحلة ثالثة ظهرت الرسالة المحددة التى يمكن صياغتها بدقة وقياسها بمعايير معروفة ، وأخيراً تطورت الرسالة إلى مراعاة الأولويات عند وضعها وقياسها وربطها بالأهمية الخاصة بأنشطة وعلاقات المنظمة، وبناء على ذلك يتبين أن

مراحل تطور إهتمام المنظمات بوضع وتحديد رسالة للمنظمة تتمثل فى :

1- عدم وضوح الرسالة.

2- وضع رسالة عامة.

3- وضع رسالة محددة.

4- مراعاة الأولويات فى عرض مضمون الرسالة.

ويوضح الجدول رقم (5-1) مراحل تطور إهتمام المنظمات بوضع رسالة للمنظمة.

الجدول رقم (5-1)

مراحل تطور إهتمام المنظمات بوضع رسالة للمنظمة

المرحلة	نماذج لأبعاد التركيز فى صياغة الرسالة
عدم وضوح الرسالة **No Clear Mission**	**نحن نريد البقاء. - نعمل لكى نربح بما يضمن لنا الاستثمار - الأرباح هى محور اهتمامنا. الاستمرار**
وضع رسالة عامة **General Mission**	**- نحن نسعى لزيادة مجال نشاطنا.** **- نخطط لزيادة أرباحنا.** **- نسعى لتصبح منظمتنا هى الرائدة فى الصناعة.** **- إن إشباع حاجات العملاء يمثل محور اهتمامنا** **- يعد العاملون أهم مواردنا.**

وضع رسالة محددة **Specific Mission Statement**	**- تسعى منظمتنا نحو تقديم منتج غير مكلف ولكنه مرتفع الجودة ، وبمراعاة عناصر التميز عن المنظمات المنافسة والسعى لتحقيق الريادة فى مجال عملنا.** **- لقد اخترنا المستثمرين لتوفير المنتجات للعملاء بأفضل السبل ، والسعى لتحقيق التنمية والتطوير المستمر فى خدماتنا والتميز على منافسينا.**
مراعاة الأولويات فى عرض مضمون الرسالة **Priorities Among Mission**	**- إن مضاعفة الحصة التسويقية لمنظمتنا خلال السنوات الثلاث القادمة سيسمح لنا بتخفيض متوسط التكلفة للوحدة وزيادة دخل العمليات بـ 5%.** **- إن زيادة الدخل بنسبة 5% سيساعدنا على فتح 12 منفذ جديد فى مختلف المناطق مما يمكننا من مضاعفة مبيعاتنا مع تحقيق الإشباع بصورة أفضل لاحتياجات عملاءنا.**

ومن الجدول رقم (5-1) يمكننا عرض مراحل تطور إهتمام المنظمات بوضع الرسالة وذلك على النحو التالى :

المرحلة الأولى : عدم وضوح الرسالة ***No Clear mission*** **:**

إن عمليات صياغة الرسالة ، وتحديد الأهداف والغايات ، وبيان البدائل الإستراتيجية ، ورسم الخطط تعد أمورا بالغة الأهمية حتى يمكن تخصيص الموارد والوقت المتاح لتحقيق التنمية والتطوير المنشود ،

ولكننا فى بعض الأحيان لا نجد الاهتمام الكافى من ناحية إدارة الشركات يمثل هذه الأمور، فترى ما هى أسباب ذلك؟؟ إن الإجابة على ذلك تتمثل فى تعبير البعض عن هذا الوضع ببساطة " ليس لدينا الوقت للتفكير فى مثل هذه الأمور" ، ويقول آخرين " نرغب فى البقاء " أو " نود أن نبقى فى مجال النشاط السنة القادمة " ، بالإضافة إلى ذلك فالشركات الصغيرة غالباً ما لاتهتم بوضع رسالة محددة لها وإذا وجدت الرسالة فهى غير واضحة ، ومع ذلك ، فبعد زيادة نمو المنظمات واتساع رقعة تعاملاتها ، ومع تكرار اتخاذ القرارات بعيدة المدى بدأت المنظمات فى وضع رسالة عامة لها.

المرحلة الثانية : وضع رسالة عامة ***General Mission Statement***

بعد كبر حجم المنظمات واتساع عملياتها ، واتسامها باللامركزية ظهر الاتجاه لتنمية رسالة عامة للمنظمة. وتمثلت الاتجاهات فى تلك المرحلة فى مقولة البعض " نحن نسعى لزيادة أرباحنا " أو " نحن نعمل على تحقيق إشباع أفضل لاحتياجات عملائنا " أو " نحن نعمل لافتتاح محلات جديدة كلما أمكننا لتحقيق راحة العملاء ". ومن ثم أصبحت الرسالة على مسرح الوجود ولكن تنقصها جوانب التحديد الدقيق وعدم وجود المقاييس والمحددات اللازمة لها كنسب النمو أو درجة الإشباع أو عدد المنتجات.

المرحلة الثالثة : وضع رسالة محددة ***Specific Mission Statement***

تتمثل المرحلة الثالثة لتنمية الرسالة فى السعي لوضع رسالة مثالية بصورة أكثر تحديداً لمكانة المنظمة ودورها عن غيرها من المنظمات المنافسة ، وكان من أهم خصائص الرسالة فى هذه المرحلة ما يلي :

1- تحديد الرسالة فى مصطلحات يمكن قياسها.
2- وصف لدور الرسالة فى بيان مكانة المنظمة.
3- توضيح دور الرسالة فى تحقيق العوائد.

وتبعاً لهذا التداخل والتشابك كان من الضرورى أن تظهر الرسالة فى شكل مكتوب ، وأن تشتمل على معظم الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة مثل العملاء والعاملين والمساهمين والمجتمع والإدارة العليا.

إن وضع الرسالة بصورة محددة يسهم بشكل كبير فى إمكانية تقويمها ومراجعتها، ولهذا كانت المنظمات التى تمارس العديد من الأنشطة لها أكثر من رسالة محددة.

المرحلة الرابعة : الأولويات فى عرض مضمون الرسالة ***Priorities Among Mission***

أصبح وضع الرسالة من أبرز ما يلفت إهتمام المنظمة. إذ تعددت أولويات النشاط وتشعبت المجالات التى توليها المنظمة اهتمامها، وتحدد

الأولويات ترتيب الأنشطة والغايات حسب المعايير التى تحددها المنظمة. فقد ترى منظمة ما أن التزامها بالمسئولية الاجتماعية هو سبيلها لزيادة الأرباح فى حين تنظر منظمة أخرى إلى أن الأرباح هى التى ستساعدها فى تحقيق مسئوليتها الاجتماعية ، وترى المنظمة فى كلا الحالتين تهتم بتحقيق الأرباح والمسئولية الاجتماعية ولكن أولوية الاهتمام بذكر أي منهما يؤثر فى صياغة رسالتها ويسهم فى وضع معايير القياس ، ولقد أصبحت الرسالة فى هذه المرحلة مكتوبة بشكل معين خاصة فى الشركات الكبيرة ومعلنة وموثقة فى سجلات المنظمات بدءاً من لوائحها الأساسية وقراراتها وتقاريرها السنوية وغيرها من نشرات المنظمة.

مداخل تحديد رسالة المنظمة :

تتعدد المداخل التى تعتمد عليها المنظمات فى صياغة رسالتها. ويتوقف ذلك على بعض المعايير والأسس ، ومن بينها نوع المنظمة ، وتصنيفات المنافع التى تقدمها ، وفئات الجماهير والأطراف المرتبطة بنشاط المنظمة ، ونطاق نشاط المنظمة ، وفيما يلى نلقى الضوء على كل مدخل منها.

(1) نوع المنظمة كأساس لتحديد الرسالة :

يمكن تصنيف المنظمات فى عدة تقسيمات ، وذلك بحسب بعض المعايير والتى من بينها حجم المنظمة " كبير - متوسط - صغير " ،

وملكيـة المنظمـة " خاصـة ـ حكوميـة ـ عامـة " ، ودور المنظمـة " جوهرى ـ ثانوي ". وبطبيعة الحـال فـإن هذه المعـايير تـؤثر علـى فهم تلـك المنظمــات وتقريرهــا لإســتراتيجياتها وسياســاتها التنظيميــة ورســالتها ، فرسـالة المنظمـات الكبيـرة التــى يعمـل بهـا عشـرات الآلاف ، وتمـارس نشـاطها مـن خـلال مليـارات الـدولارات ، لاشـك تتطلـب جهـداً أكبـر فـى صـياغتها وتحديـدها عـن تلـك المنظمـة الصـغيرة ، وكـذلك الحـال بالنسـبة للمنظمـات الحكوميـة التـى لا تهـدف إلـى تحقيـق الـربح Non Profit organization وتتمثـل غاياتهـا فــى تقـديم الخـدمات متكاملــة الجــودة للمسـتفيدين بأيسـر السـبل وفـى الوقـت المناسـب ، أمـا المنظمـات الخاصـة والمملوكة للأفراد فإنها تسعى لتحقيق الأرباح والمكاسب الماديـة حتـى وإن مارسـت بعـض الأنشـطة الاجتماعيـة ، ولـذا يعـد تقسـيم المنظمـات إلــى منظمـات تهدف إلـى تحقيق الـربح وأخـرى لـيس غرضـها الرئيسـي تحقيـق الربح من أهم التقسيمات الملحوظة فيما يتعلق بتحديد الرسالة.

إن نوع المنظمة يعد أحد المداخل الضرورية لتحديد رسـالة المنظمـة ويمكـن أن نلمـس ذلـك مـن خـلال سـجلات المنشـآت والشـركات العاملـة وتقاريرها السنوية ونشراتها الدورية.

(2) المنافع التى تقدمها المنظمات :

تتأثر رسالة المنظمة بنوعية المنافع التى تحققها المنظمات لعملائها سواء تعلقت هذه المنافع بالجوانب المادية أو المعنوية ، وطبقاً لذلك فقد قسم بلو وسكوت Blau & Scott أربع تصنيفات جوهرية للمنظمات تبعاً للمنافع التى تقدمها ، ويعتمد هذا التقسيم على منهج من رسالة تلك المنظمات ، وتتمثل تلك التصنيفات فيما يلي :

أ- المنظمات التى تقدم المنافع الاقتصادية وتركز على تحقيق الأرباح من خلال تحقيق مصالح الملاك إضافة إلى رعاية مصالح العاملين ومعظم الأطراف الأخرى ، ومن أمثلتها شركة جنيرال موتورز General Motors.

ب- جمعيات المصالح المتبادلة وتعمل على تحقيق المنافع الاجتماعية والنفسية بالدرجة الأولى من خلال تحقيق مصالح أعضائها ، ومن أمثلتها الاتحادات والنوادي.

جـ- المنظمات الخدمية التى تقدم المنافع لعملائها والمستفيدين منها ، ومن أمثلتها الفنادق ومنظمات الرعاية الصحية والمنظمات التعليمية.

د- منظمات المصالح العامة التى تقدم خدماتها للمجتمع بصفة عامة مثل وزارة الدفاع والأمن والشرطة.

(3) فئات الجماهير والأطراف المرتبطة بنشاط المنظمة.

إن سبب تواجد المنظمة فى المجتمع يرجع إلى حاجة المجتمع إليها ، وحاجتها إلى دعم قوى هذا المجتمع ، ومن هنا يأتى دور أطراف

المجتمع فى بقاء المنظمة ونموها ، وتعدد الفئات المؤثرة فى حياة المنظمة يزيد من حرص المنظمة على كسب ثقة ودعم هذه الفئات ويترجم ذلك فيما تقدمه المنظمة من تأكيدات لجذب هذه الفئات وتثبيت روابط الثقة والود فيما بينها ، ومن بين تلك الفئات العملاء والموردين والمجتمع والحكومة والممولين... وغيرهم.

أ- التأكيد على المجتمع :

وهنا تهتم المنظمة عند وضع رسالتها ببيان دورها المجتمعى وحرصها على تنمية وتطوير أفراده والحفاظ على ثرواته ، وإظهاره فى أرقى صورة وأبهاها ، وتتزايد درجات تأكيدها على السياسات الاجتماعية Declaration of social policy.

ب- التأكيد على العاملين :

يعد العاملون الثروة الحقيقية والمورد الذى تولية المنظمات الرائدة الأهمية القصوى ، ولهذا تبرز تلك المنظمات فى رسالتها مدى اهتمامها بالعاملين لديها مما يلفت النظر إلى تقدير تلك المنظمات واحترام تصرفاتها ، فهى لن تهتم بالأطراف الأخرى التى تبدو العلاقة معها غير مباشرة إذا لم تهتم بالعاملين لديها الذين تتم المعاملات معهم بصورة مباشرة ومستمرة.

جـ التأكيد على العملاء :

يجب أن تعكس الرسالة الفعالة التوقعات التى ينتظرها العميل ، إضافة إلى تطوير وتنمية المنتج ، مع محاولة كسب السوق ، إن فلسفة التشغيل الخاصة بالتنظيم يجب أن تحدد احتياجات العميل ثم تمده بالمنتج أو الخدمة التى تشبع تلك الاحتياجات. إن الرسالة الجيدة هى التى تحدد منفعة المنتجات التى تقدمها المنظمة لعملائها. وهذا ما ركزت عليه رسالة شركة T&Ts للتليفونات إذ كان اهتمامها بمنفعة الاتصال وليس بجهاز التليفون ، وكذلك شركة Exxonis للبترول حيث ركزت على الطاقة وليس المنتجات البترولية ، ويجب أن تعى المنظمات وتدرك أن العميل يعلنها صريحة :

- أنا لا أريد أن تقدم لى أشياء.
- لا تقدم لى ملابس ، قدم لى هيئة ومظهر جذاب.
- لا تقدم لى أحذية ، قدم لى الراحة لقدمى والمتعة فى سيرى.
- لا تقدم لى منزلاً ، قدم لى الأمان ، والراحة والسعادة والنظافة.
- لا تقدم لى الكتب ، قدم لى ساعات من المتعة والسرور وعوائد المعرفة.
- لا تقدم لى جهاز تسجيل ، قدم لى ما يملأ فراغى مع تسلية مفيدة وصوت موسيقى جميل.
- لا تقدم لى أدوات ومعدات ، قدم لى فوائد ومنافع ، ونتائج الاستفادة من صنع أشياء مفيدة.

- لا تقدم لى أشياء ، قدم لى أفكار ، أحاسيس وعواطف ومشاعر.
- من فضلك لا تقدم لى أشياء وسلع ومكونات مادية ، قدم لى مجموعة من المنافع المادية والمعنوية ، والاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

(4) نطاق نشاط المنظمة :

تمارس المنظمات نشاطها فى مجال جغرافى معين ، قد يكون منطقة محدودة ، وقد تتزايد تدريجياً وتتسع فتصبح دولية النشاط إنتاجيا وتسويقياً ، ويؤثر ذلك لا شك على رسالة المنظمة المحددة والمعلنة ، ويمكن أن يحدث تغيير وتطوير لرسالة المنظمة نتيجة ظهور فرص أو مخاطر بيئية محيطة ، إن التحول الذى تشهده المعاملات الحالية فى مجال الأعمال ، والمتوقع أن يتسع نطاقه فى القرن القادم نتيجة العولمة الزاحفة بمعدلات كاسحة له تأثيره الواضح على الرؤية Vision المستقبلية والرسالة التنظيمية Organizational Mission.

خصائص الرسالة الفعالة :

تتسم الرسالة الفعالة بعدة سمات يمكن بيانها بإيجاز على النحو التالى

(1) القابلية للتحول إلى خطط وسياسات :

إذ يجب أن تتسم الرسالة بإمكانية تحول الكلمات والشعارات إلى خطط وسياسات وبرامج عمل وإلا أصبحت دعاوى جوفاء تهز ثقة العملاء بدلاً من تدعيمها.

(2) الواقعية والموضوعية :

من سمات الرسالة الفعالة أن تكون ممكنة التطبيق بمراعاة عناصر التحدى والمواجهة والإصرار على تحقيق أقصى الاستفادة من الامكانات والموارد المتاحة.

(3) التكيف مع البيئة :

يجب أن تحافظ الرسالة على أواصر علاقتها بالبيئة المحيطة بمراعاة ظروفها وطبيعتها الحالية وتوقعاتها المستقبلية.

(4) التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء :

فما نشأت المنظمة إلا لإشباع حاجات شرائح معينة من العملاء لهم خصائصهم المميزة ، وتمارس نشاطها فى سوق تحكمه علاقات وقواعد معروفة يجب أخذها فى الاعتبار.

(5) الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج :

تطرق الرسالة بعض الجوانب المدعمة لهدفها وذلك ببيان كيفية تحقيق المنظمة لنتائجها المرجوة من خلال الأنشطة والعمليات التى تمارسها ، والمنتجات التى تقدمها والمنافع التى تحققها ، بل إن البعض ينادى بالتزام الرسالة بتحديد نتائج دقيقة تلتزم بها ومعايير محددة توضح مختلف جوانبها من حيث القياس الكمى والزمنى.

(6) تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة :

إذ من المعروف أن هناك مستويات مختلفة للإستراتيجية سواء على المستوى الكلى للمنظمة أو مستوى وحدات الأعمال أو المستوى الوظيفى والتشغيلى ، ويجدر بإستراتيجيوا المنظمة أن يعمدوا إلى تحقيق التكامل بين جميع أجزاء المنظمة ووحداتها بحيث تشملهم جميعاً رسالة واضحة ومحددة.

(7) الوضوح ودقة التعبير :

من بين سمات الرسالة الفعالة أن تكون واضحة المعانى والكلمات، ودقيقة فى تعبيراتها بحيث يفهمها جميع الأطراف سواء كانوا من داخل أو خارج المنظمة ، هذا إلى جانب اختصار جملها بما يمكن من ارتباطها بذهن الأفراد وييسر تذكرهم لها.

(8) الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة :

يجب أن ترتبط رسالة المنظمة بقيم ومعتقدات وفلسفة المنظمة ، بما يوضح الأيدولوجية الفكرية ونمط الإدارة السائد فى المنظمة.

(9) الانسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية :

يجب أن تصاغ الرسالة بعناية فائقة فى كلمات محددة بما يبين الاتجاه نحو الغايات والأهداف والإستراتيجية ، ويجب أن يشغل فكر إستراتيجيو المنظمة الإجابة عن السؤال التالى : What Business are wein ? أو Do we want to bein? ، إن الرغبة فى تحقيق النجاح تحتم الإجابة على هذه التساؤلات بوضوح كامل.

(10) مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلاً :

يؤخذ فى الاعتبار عند إعداد الرسالة الفعالة عوامل التوسع والنمو المتوقعة فى المنتجات والأسواق والعملاء وتعدد شرائحهم.

عناصر رسالة المنظمة :

أجريت بحوث عديدة لدراسة العناصر التى يجب أن تشملها رسالة المنظمة من بينها تلك الدراسة التى أجراها David وقد توصل إلى أن عناصر الرسالة الأساسية تتمثل فى تسعة عناصر هى (العملاء - المنتجات - الموقع - التكنولوجيا - الاهتمام بالبحوث - الفلسفة الفكرية - المفهوم الذاتى - الاهتمام بالصورة العامة - الاهتمام بالعاملين) ، ولم توضح الدراسة ترتيباً محدداً لتلك العناصر وإنما طالبت بتحليلها وضرورة دراستها من خلال الإجابة عن التساؤلات المقرونة لكل منها ، على النحو الذى يمكننا عرضه فى الجدول رقم (5-2).

جدول رقم (5-2)
عناصر رسالة المنظمة

العنصر	التساؤلات
1. العملاء	من هم عملاء المنظمة ؟
2. المنتجات	ما هى السلع والخدمات الأساسية التى تقدمها المنظمة ؟
3. الأسواق	أين تتنافس الشركة على منتجاتها ؟
4. التكنولوجيا	ما هى أسس التكنولوجيا التى تعتمد عليها الشركة ؟
5. البقاء/النمو/ الربحية	ما هى إلتزامات الشركة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية ؟
6. الفلسفة والأيدولوجية	ما هى قيم ومعتقدات الشركة ومناخها وأولويات فكرها واهتماماتها ؟
7. المفهوم الذاتى	ما هى أهم نواحى قوة الشركة ومزاياها التنافسية ؟
8. الصورة العامة	ما هى الانطباعات العامة لدى الجمهور عن الشركة؟
9. العاملين	ما هى اتجاهات الشركة نحو العاملين بها ؟

ومن أمثلة الرسائل التى تركز على العملاء بالدرجة الأولى ما وضعته شركة جونسون وجونسون Johnson & Johnson ، حيث حددت رسالتها كالتالى :

" نحن نعتقد أن مسئوليتنا الأولى تجاه الأطباء والممرضين والمرضى ، والأمهات وكل من يستخدم منتجاتنا ويستفيد من خدماتنا "

أما التركيز على الأسواق فيمكن ملاحظته من رسالة شركة المحلة الكبرى للغزل والنسيج على سبيل المثال حيث تظهر لنا رسالتها على النحو التالى :

" إننا نكرس جهدنا لخدمة السوق المصرية فإنها هدفنا الأول ، إضافة إلى سعينا لكسب الفرص المتاحة بالسوق العربية بدول الخليج وبعض الدول الأوربية ".

وبالنسبة للرسائل التى تركز على البقاء والنمو والربحية فمن أمثلتها رسالة دار النشر العالمية (مكجيروهيل) والتى تنص رسالتها على ما يلى :

" نحن نقدم خدماتنا على مستوى عالمى موسع بهدف إشباع الحاجات المعرفية مع تحقيق ربح مناسب بعد إنتاج وتوزيع المعلومات ذات القيمة التى تحقق المنافع والعوائد لعملائنا ، والعاملين لدينا ، والمؤلفين ، والمستثمرين ، والمجتمع بصفة عامة ".

وفيما يتعلق بالرسالة التى تركز على الصورة العامة ، فيوضحها نموذج رسالة شركة الحديد والصلب المصرية كالتالى : " إننا نشارك فى تدعيم الاقتصاد القومى فى المجتمع ونؤمن بأن وظيفتنا كمؤسسة فعالة محلياً وعلى مستوى الدولة وعلى المستوى الدولى يجب القيام بها على خير وجه ".

وقد تركز الرسالة على العاملين ، ومن بين الأمثلة الموضحة لذلك رسالة شركة كوكاكولا : " نحن نؤمن بدور المورد البشرى وضرورة تنمية قدراته وتحفيزه ومكافأته ، وترقيته ومراعاة مشاعره والاهتمام بتوفير فرص المعاملة العادلة ، والاعتراف بأنه وراء تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة ".

ونعرض فيما يلى بعض الأمثلة التوضيحية لرسائل منشورة عن شركات مستحضرات تجميل ، وجامعة علمية ، وشركة تقدم الإطارات والمطاط ، وذلك للوقوف على مدى التزام هذه المنظمات بالعناصر الواجب مراعاتها فى الرسالة

❍ رسالة شركة **AVON** ❍

تتمثل رسالة شركة افون فى تقديم كل ما هو جديد بتركيز شديد ، مع إظهار نشاطها بمعدلات نمو تاريخية مرتفعة باعتبار أنها من الشركات الرائدة عالمياً فى مجال التجميل. وتحاول الشركة أن تنوع فى عملياتها من خلال زيادة التركيز على عنصر الربحية والنمو المتكامل.

إن مركزها المالى القوى سوف يمكنها من تمويل معظم فرص النمو المتاحة من خلال مصادر التمويل الداخلية (التقرير السنوى لشركة أفون 1982 م).

❍ رسالة جامعة ولاية بن ❍

إن المسئولية الرئيسة لجامعة ولاية بن هى تقديم البرامج والتوجيهات الإرشادية والبحوث والخدمات العامة ، وهذا يمثل أداة للتجديد الذاتى وتنمية وتطوير الرفاهية ، وتركز رسالة هذه الجامعة على خصائص التميز ، وباعتبارها من الجامعات الحديثة فإنها تحافظ على حلقات اتصال بالماضي وتحاول الحفاظ على قيمتها الثقافية ، ومهمتها الكبيرة فى الوقت الحاضر هى مساعدة الجمهور على فهم التغيرات الكبيرة التى تحدث فى المجتمع. فالجمهور يجب أن يكون لديه مهارات وعادات تعلم تمكنه من تعليم أنفسه باستمرار على مدار حياته.

إن المعدل السريع فى التغير بمجتمعنا المعاصر يملى على برامج الجامعة أن تتكيف بدون أى تأخير لمواجهة متطلبات الطلاب والمجتمع

إن برامج الجامعة فى البحث والأنشطة العلمية والابتكارية تعد ضرورة إذا ما أرادت الجامعة أن تسهم فى حل المشكلات الفنية والعلمية والاجتماعية التى تواجه المجتمع ، وتتحمل مسئولياتها التعليمية على

مستوى الدراسات العليا ، ويجب على الجامعة أن تعمل بشكل مباشر على زيادة رفاهية المجتمع من خلال برامجها التوسعية والتعليم المستمر وبرامج الخدمة العامة الأخرى التى تصمم لتحقيق متطلبات الأفراد فى المجتمع ، وعن طريق تشجيع قبول الطلاب من كل قطاعات المجتمع ومن خلال الولايات الأخرى والدول الأخرى ، فإن الجامعة قد تمكنت من تقديم الفكر المتطور والذى من خلاله تبحث عن حلول منطقية لمشكلاتها الاجتماعية. كما يمكن تعلم الوظائف الحيوية ، ولأداء هذه الوظيفة من الضرورى للجامعة أن تنشئ فكر مستقل ومناقشات مفتوحة لجميع الخيارات والبدائل (دليل البكالوريوس لجامعة بن)

❍ رسالة الشركة العامة للإطارات والمطاط ❍

عن طريق التنويع الموسع احتلت الشركة العامة للإطارات والمطاط مكانة تجارية رفيعة فى جميع الصناعات والخدمات الأساسية المتقدمة تكنولوجياً. عن طريق تقديم عدد من المنتجات لكل من الأسواق الصناعية والاستهلاكية والحكومية ، وكشركة رائدة فى مجال المطاط فإن الشركة هى المنتج الاقليمى الأول للإطارات وتحتفظ بخط متكامل من إطارات وسائل نقل المسافرين والشاحنات للمعدات الأساسية وأسواق الإحلال ، ومنتجات الشركة الكيماوية والبلاستيكية والصناعية تمثل منتجات أساسية لشركات السيارات والبناء والمعدات والصناعات

الأخرى وهى تعد شركة رائدة فى إنتاج غطاءات الأسقف والحوائط المختلفة والمنتجات الرياضية.

ومن خلال التكنولوجيا والبحث والتصنيع المتقدم تقوم الشركة بتوريد منتجات خاصة للصناعات الفضائية والدفاع ، وتقدم منتجات

رائدة فى مجال صناعات الراديو والتليفزيون كما أنها أيضاً تقدم منتجات ذات أهمية خاصة فى مجال زجاجات المشروبات الخفيفة ، ومنتجات خاصة بالفنادق وإدارتها ومنتجات تخص الإنتاج المسرحى والسينمائى والتليفزيونى والأقراص المرنة وشرائط الفيديو والخطوط الجوية ، بالإضافة إلى ذلك فان اسمها يتضمن التنويع الشامل (التقرير السنوى للشركة 1983 م).

❍ رسالة شركة مارى كاى للتجميل ❍

إن حياة المرأة هى شغلنا الشاغل ، عالم المرأة دائماً مشغول ببدائل كيفية استخدام وقتها وكيفية التحايل على التزاماتها وكيفية الوصول إلى أهدافها ولكن مهما كان نمط حياتها فإن مارى كاى تلبى هذا النمط. ولأننا نفهم احتياجات المرأة ونهتم بالوفاء بها فما نقوم به أكثر من مجرد بيع أدوات التجميل للمرأة فقط. بل نحن نهتم بكيفية العناية بالبشرة حتى نضمن أن برامج العناية ببشرتها ووجهها تظل متناسقة مع متطلبات التغير التى تمر بها المرأة. إن غاية منظمتنا فى الثمانينيات أن نصبح

أفضل المنظمات فى العالم فى حقل مستحضرات التجميل ، ويمكننا تحقيق ذلك من خلال معلوماتنا عن عملائنا وكيفية العناية بهن.

إن النساء يعرفن سر تفوقنا ، فهن يحصلن على جميع استشاراتهن الجمالية من مارى كاى ، وهذا يتطلب منا الجهد الكبير لتوفير الجودة لمنتجاتنا وضمان راحت وحماية المرأة بنسبة 100% ، ونحن نتمكن من القيام بذلك لأن مارى كاى تفهم احتياجات المرأة وما تنتظره من منتجات مارى كاى ، ونحن نعتنى بعميلاتنا ، فالعميل لا يهتم بحساب ما الذى نتحمله لكى نعرف حتى يعرف كيف نعتنى به ، وهذا ما يمثل فلسفة مارى كاى التى تعد القاعدة الذهبية لمشاركة الأفراد والعناية بهم فى جميع الأوقات ، وتهتم الإدارة بالموارد البشرية بصورة جدية ، فتدعمها وتشبع احتياجاتها وتعطيها الفرصة العادلة للنمو وتكافئها وتحفزها دائماً.

ومن خلال الأمثلة السابقة يمكننا عرض مصفوفة تقييم رسالة كل شركة فى ضوء عناصر رسالة المنظمة السابق عرضها ، ويوضح الجدول رقم (3-5) مدى التزام الشركات بالتركيز على عناصر الرسالة.

جدول رقم (5-3)

مدى التزام الشركات بالتركيز على عناصر الرسالة

اســـــم الشركـــــة	العملاء	السلع والخدمات	الأسواق	التكنولوجيا	البقاء	الفلسفة	المفهوم الذاتى	الصورة العامة	العاملين
شركـــــة أفـــــون	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗
جامعـــــة ولايـــــة بـــن	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗
شركـــــة الإطـــارات	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✗
شـــــركة مارى كاى للتجميـل	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

مــن الجــدول رقــم (5-3) يتضــح أن شــركة أفــون لمستحضــرات التجميل قد التزمت ببعض العناصـر ، وتجاهلـت عناصـر أخـرى ، ومـا ركزت عليه الشركة هو السلع والخدمات والأسواق والرغبة فى البقاء، وإذا نظرنا لشركة الإطارات نجد أن مجال اهتماماتها قد زادت على

سابقتها حيث أبرزت اهتمامها بالعملاء والمنتجات والأسواق وتعد هذه العناصر من أهم ما يجب التركيز عليه فى رسالة المنظمة. أما شركة مارى كاى فقد تناولت جميع العناصر الواجب تناولها ، ومما يمكن ملاحظته على بيانات الجدول السابق ما يلى :

- أن معظم الشركات تركز على أهمية ذكر العملاء فى رسالتها.
- أن جميع الشركات اهتمت بذكر المنتجات والأسواق فى رسالتها.
- أن معظم الشركات لم تهتم بذكر العاملين فى رسالتها.
- تختلف أهمية ذكر باقى العناصر فى رسالة الشركة مثل خط التكنولوجيا وفلسفة المنظمة ، والصورة العامة للشركة.

الفصـــل الســادس

تحديد الغايات والأهداف
Goals and Objectives

بعد قراءتك لهذا الفصل يمكنك التعرف على :

- تعريف الغايات النهائية وخصائصها.
- الفرق بين الغايات والأهداف
- أهمية وضع الأهداف.
- الإعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف.
- تقسيمات الأهداف.
- تعارض الأهداف وكيف يمكن التغلب عليه ؟

مقدمة

توجد حكمة إغريقية قديمة تقول." لو أن قائد السفينة لا يعرف ما هو الميناء الذى يجب أن يرسو به ، فانه لن يستطيع الاستفادة من اتجاهات الرياح ولن تنفعه كفاءتة الشخصية ولن يرسو على أى ميناء ".

إن أغراض المنظمة تمثل الموجة الأساسي الذى يقودها إلى تحقيق الغايات التى تسعى إليها ، فالغايات والأهداف تسهم فى إصدار القرارات الاستراتيجية ؛وتوضح أولوياتها وأهمية كل منها ، كما تسهم أيضا فى بيان العلاقة بين المنتجات والأسواق وتحدد ما يجب التركز علية فيهما. ويساعد وضع الأهداف التنظيمية فى المستويات العليا فى وضع الأهداف الفرعية للوظائف والإدارة والأفراد فى المستويات التالية ، كما تسهم فى بيان مراكز المسئولية. وأخيراً فإنها تسهم فى تقييم أداء المنظمة والتعرف على معدلات نموها ومن ثم فان المنظمة فى حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق.

وسوف نتناول فى هذا الفصل الموضوعات التالية :

- **تعريف الغايات النهائية وخصائصها.**

الفرق بين الغايات والأهداف.أهمية وضع الأهداف.
الإعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف.

- **تقسيمات الأهداف.**
- **تعارض الأهداف وكيف يمكن التغلب عليه ؟**

• تعريـــف الغايـــات النهائيـــة وخصائصها :

تشير الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة ، والتى ترتبط بتحديد الغرض الذى يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة ، إذ تبنى الغايات على هدى من رسالة المنظمة التى تمثل الخصائص الفريدة والصورة المميزة التى تحاول المنظمة أن تكون عليها بحيث تعكس المفهوم الذاتى لها ، وتدل على منتجها الأساسي والأسواق التى تخدمها، والحاجات الأساسية التى تحاول إشباعها ، فنجد أن مصنع الحديد والصلب يصنع الصلب ومنتجاته لخدمة السوق المحلى والتصدير ، وهيئة السكك الحديدية تهتم بنقل الناس والبضائع ، فى حين تهتم شركة التأمين بنشر الأمان والاطمئنان من خلال التأمين على حياة ونشاط الأفراد ، وتقوم البنوك لتيسير المعاملات المالية فيما بين الأفراد والمنظمات فتقبل الودائع وتقرض الأموال.

ولهذا فان الغاية الواضحة تساعد على توجيه الجهود والموارد والاستفادة منها أقصى استفادة ممكنه ، كما تيسر تحديد الأهداف الفرعية للوحدات وتساعد على فهم العاملين لدورهم ، بالإضافة إلى تخصيص الموارد على أسس صحيحة.

ويجب أن تتميز الغايات ببعض الخصائص من أهمها البعد عن التفاصيل الدقيقة ، بل يجب عليها أن تعكس الفلسفة العامة للمنظمة

وتوجهاتها الأساسية. كما يجب أن تتميز بالشمول لكافة مجموعات العملاء الذين تخدمهم المنظمة (السن/الجنس /الخصائص الجغرافية/الموقع...) والمنافع التى يمكن إشباعها للعملاء (منتجات / تسليم / سعر...) والتكنولوجيا المستخدمة... وغيرها ، وتتميز الغاية فى بعد ثالث بطول الأجل إذ تبنى أساساً على سبب وجود المنظمة. وبمعنى أدق على أساس الرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة.

وتحتاج الصياغة الصحيحة للغايات الإجابة عن الأسئلة الآتية :

1-من هم عملاء المنظمة ؟ (فالمستشفى على سبيل المثال ترى أن مسئوليتها هى الأطباء ، الممرضون ، المرضى ، الآلات ، وغيرهم ممن يستخدمون منتجاتها)

2-ما هى السلع والخدمات الرئيسة للمنظمة ؟ (فشركة استخراج وتصنيع البترول الخام نجد أن مسئوليتها تتمثل فى استخراج وتصنيع البترول الخام، الغاز الطبيعى، وسوائله ، بمراعاة الجودة العالية لهذه المواد ، وتسويق تلك المنتجات ، وتقديم كل ما يرتبط بها من خدمات لجميع المستخدمين وبأسعار مناسبة).

3-ما هو السوق الرئيسى للمنظمة ؟ (فبعض الشركات نجد أن أسواقها الرئيسية فى المناطق الحضرية ، ولا يثنيها ذلك عن البحث عن فرص فى أسواق المناطق الريفية).

4-ما هو نمط التكنولوجيا الأساسية للمنظمة ؟ (فإحدى شركات الكمبيوتر تعتمد على تصنيع تكنولوجيا الالكترونيات الصغيرة لأغراض التعليم).

5-كيف يمكن تحقيق النمو والتقدم والبناء والربحية ؟ (فإحدى شركات النشر الكبيرة ترى أن مسئوليتها تتمثل فى تغطية احتياجات مختلف أنحاء العالم من المعرفة وبأرباح عادلة من خلال تجميع وتقييم وإنتاج وتوزيع معلومات قيمة بما يفيد عملائها وموظفيها ومؤلفيها والمستثمرين والمجتمع بصفة عامة).

6- ما هى الفلسفة الرئيسة فى المنظمة ؟ وما هى المعتقدات والقيم ، والطموحات الخاصة بالمنظمة وأولويات اهتمامها (فبعض الشركات الكبيرة تضع نصب عينيها المقولة التالية : نحن نعتقد أن تنمية الإنسان هو الهدف الأسمى للحضارة).

7- كيف يمكن للمنظمة أن تحقق ذاتها ؟ (فالشركة هنا تهتم بالوقوف على نواحى قوتها الأساسية وتحاول تعزيزها لتثبت ذاتها فيما بين مثيلاتها فى السوق).

8- ما مدى الاهتمام بالمسئولية الاجتماعية للمنظمة ؟ (فالمنظمة تبحث دورها فى تحقيق التنمية الاقتصادية ، والرفاهية القومية ، وتخفيض القروض، وتخفيض الأسعار ،... وغيرها من المساهمات الاجتماعية المقدمة للمجتمع الذى تمارس فيه نشاطها).

9- ما مدى الاهتمام برعاية مصالح العاملين بالمنظمة ؟ (فالمنظمة لن تحقق غاياتها الرئيسة على المدى الطويل بدون اهتمامها برعاية مصالح العاملين بها. ساعية إلى تحقيق التوفيق بين الأهداف الفردية للعاملين والأهداف التنظيمية).

لماذا يجب أن نضع الغايات واضحة ؟

تهتم المنظمة بتحديد غايات نهائية واضحة ومحددة ، وذلك للعديد من الأسباب من أهمها ما يلى :

1-ضمان وحدة الغرض داخل المنظمة : إذ أن الغايات تمثل نقاط هامة جامعة لمختلف الجهود ، ولهذا فهى تساعد على أن يعمل الجميع فى اتجاه واحد.

2-توفير الأساس أو المعيار لتخصيص الموارد داخل التنظيم : فيجب أن تسخر جميع الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية لخدمة الغايات النهائية التى تسعى المنظمة لتحقيقها.

3-تركيز جهود الأفراد والوحدات : بحيث لا يحدث ازدواج أو تضارب فيما بين الإدارات والأقسام والأفراد ، فالجميع يعمل لخدمة الغايات المحددة.

4-تحديد الأهداف الفرعية لمختلف وحدات النشاط : بناءً على الغايات يتم بيان الأهداف الفرعية والمشتقة لكل وحدة بحيث يتم مراعاة التكامل والتنسيق فيما بين تلك الأهداف الفرعية لخدمة الغايات النهائية.

الفرق بين الغايات والأهداف :

تشير الأهداف إلى "النتائج التى تسعى المنظمات إلى تحقيقها "ومع أن البعض لا يفرق بين مفهومى "Objectives" و "Goals" ، نجد آخرين يفرقون بينهما على أساس أن :

- " **Goals** " : تشير إلى الأهداف التى تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها، ولهذا يشار إليها Long - run - Open - ended مثل هدف تعظيم الربحية Profit Maximization ولهذا توضع هذه الأهداف Goals آخذه صفة العمومية والشمول والأفضلية مثل : تحقيق أعظم ربحية To achieve greater or better Profitability.
- " **Objectives** " : وتشير إلى تلك الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى نواحى محددة ومجردة ويمكن قياسها ، بحيث تمثل معلمات عند تطبيق الشركة لرسالتها ومهامها المختارة ، وهى تشمل بالتسلسل مايلى :

1- الحالة أو الوضع المرغوب تحقيقه.
2- وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب.
3- نتيجة يمكن تحقيقها (موضوعية ، وقابلة للتحقيق).
4- إطار زمنى يمكن من خلاله تحقيق النتيجة المنشودة.

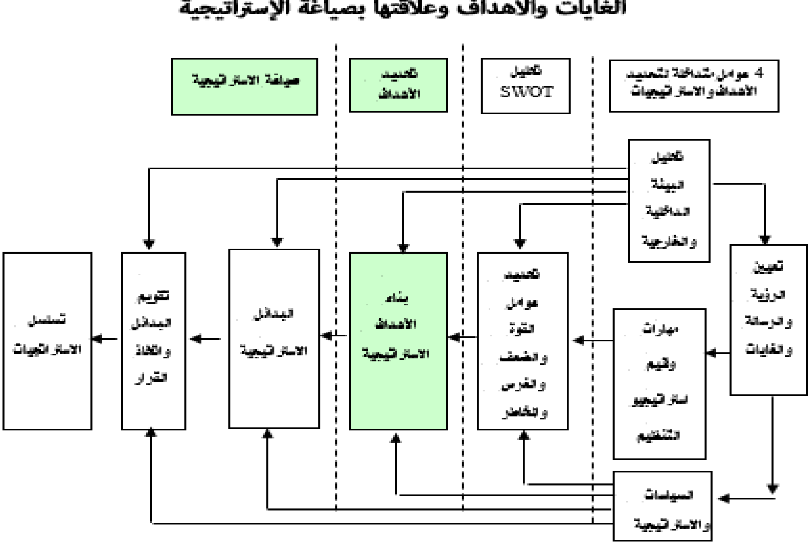
وبمعنى آخر فالأهداف تحدد ماذا يجب تحقيقه ؟ وبواسطة من ؟

وبناء على ذلك فالأهداف قد تشمل : مستويات الربح المرغوبة ، العائد على الاستثمار ، العائد على المبيعات ، معدلات النمو فى الأسواق ، مستويات المخزون ، معدلات الإنتاج ، مستويات الجودة... الخ.
إن مجال الأعمال الرئيسة للمنظمة يتحدد بناء على الغايات النهائية التى تبنى على أساس ما ينتظره مجموعة الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة (المساهمون، العاملون، الموردون ،... الخ). إن مجال الغايات رحب بحيث يمثل الانطلاقة إلى بيان مهام المنظمة التى من خلالها تتميز عن غيرها من المنظمات ، وتعمل على تحقيق أغراض كل طرف حسب ما درسته وحددته فيما سبق. وبناء على غايات المنظمة تستطيع وضع أهدافها التى تسعى إلى الوصول إليها وتحقيقها وهى فى سبيل تحقيقها تستعين بالخطط والسياسات المرشدة.

وخلاصة القول : إن الأهداف العامة الشاملة " Goals " تمثل ما ترمى المنظمة إلى تحقيقه على المدى البعيد ، وهى بطبيعتها أهدافاً عامة توضع بصورة مجردة مثل هدف تعظيم الربحية أو هدف النمو والتوسع أو هدف الالتزام بالمسئولية الاجتماعية ، ولهذا فهى ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية ، إذ يجب أن تحددها الإدارة العليا بالمنظمة. هذا ، فى حين أن الأهداف الفرعية " Objectives " تمثل أهدافاً على المستوى

التخطيطـى والتشـغيلى وتهـتم الإدارة بتحديـدها لبيـان أكثـر تفصـيلاً وإيضـاحا للأهـداف العامـة ، وكمرشـد للنتـائج الواجـب تحقيقهـا على مستويات زمنية أقل ، مثل تحقيق 10% معدل نمو فـى مبيعـات منـتج مـا خـلال مـدة سـتة شـهور مـن ينـاير وحتـى يونيو 1991 م.

ويوضـح الشـكل رقـم (1/6) الغايـات والأهـداف وعلاقتهـا بصـياغة الإستراتيجية



الشكل رقم (١/٦)
الغايات والأهداف وعلاقتها بصياغة الإستراتيجية

ومن الشكل رقم (1/6) يتضـح أن غايـات المنظمـة تمثل أحد أبعـاد أربعة رئيسة يجب مراعاتها قبل إجراء تحليل SWOT ، تتمثل تلك

الأبعـاد فـى : تعيـين الرؤيـة المسـتقبلية الشـاملة وتحديـد الرسـالة والغايـات ، هـذا إلـى جانـب إجـراء التحليـل البيئـى الـداخلى والخـارجى ، بالإضـافة إلـى قـيم ومهـارات واضـعى الإسـتراتيجية ، والسياسـات الإستراتيجية وبعد إجراء تحليل العوامل البيئية والوصول إلى نتائج عن الفرص والمخـاطر ، ونقـاط القوة والضعف ، أى تحديد موقف المنظمـة يمكن من تحديد وبناء الأهداف التى يجب أن تسعى المنظمـة أى تحقيقها وذلـك يسـهم فـى حسـم الموقـف لبنـاء الإسـتراتيجية المناسـبة فـى كافـة المستويات الإدارية بالمنظمة.

أهميـــة وضـــع الأهـداف :

هناك عدة نواحى تبرر لنا ضرورة وضع الأهداف من أهمها :

1- **تعـد الأهـداف مـن أهـم عناصـر التخطـيط** : إذ لا يمكـن قيـام المـدير بوظيفتـه التخطيطيـة دون وجـود أغـراض وأهـداف واضـحة تسـعى المنظمـة إلـى تحقيقهـا فتبنـى عمليـات التنبـؤ ، وتؤسـس السياسـات الإجـراءات والقواعـد ، وتعـد الموازنـات والبـرامج لتحقيـق أهـداف معينة.
2- **تعد الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات** : إن الأغراض والأهداف التـى تسـعى المنظمـة إلـى تحقيقهـا تمثـل العامـل المحـدد لأنـواع القـرارات المناسبة للمواقف التى تواجهها ، كما أنها تفسر سبب تأثر المنظمة

بالظروف البيئية المحيطة، وبالتالى فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.

3- **تساعد الأهداف فى المستويات العليا " Goals " على وضع الأهداف فى المستويات التالية " Objective "** : إن وضع الأهداف الخاصة بالمنظمة فى المستويات العليا يساعد ويمهد فى وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات والأفراد فى المستويات التالية.

4- **يسهم وضع الأهداف فى تحديد مراكز المسئولية** : فالأهداف تتحقق من خلال الإدارات وأفراد محددين ، لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته ، وبالتالى يمكن تحديد مسئولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناء على الأهداف التى أنيط به تحقيقها.

5- **تسهم الأهداف فى تفويض السلطة** : إن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد فى التفويض السليم للسلطة كما يساعد فى التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.

6- **تسهم الأهداف فى بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها ببيئتها :** فالأهداف تساهم فى بيان العلاقات بين المنتجات والأسواق وما يجب التركيز عليه، كما تساهم فى بيان العلاقات بين الإدارات المتعددة بالمنظمة ، سواء كانت بشكل رأسى أو أفقى ، علاقات تعاون أو علاقات سلطة.

7- **تسهم الأهداف فى وضع المعايير والمقاييس** التى تستخدم فى الرقابة وتقييم الأداء فغالباً ما يتم الاعتماد على الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة.

8- **تساعد الأهداف فى تقييم أداء الأفراد** : بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم فى وضع بعض سياسات الأفراد كالترقية والنقل والتدريب والحوافز... وغيرها.

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف :

قبل بيان الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف يمكننا استعراض رؤية رؤساء بعض المنظمات فيما يتعلق بما هي الأهداف التى يسعون إلى تحقيقها :

يقول رئيس إحدى المنظمات : " يتمثل هدفى فى تبنى الأعمال والمشروعات التى تدر علىّ ربح كبير ، لأن ذلك يمثل وظيفتى الرئيسية ، مع المحافظة على أكبر قدر من الأمان ".

وتتمثل أهداف منظمة أخرى فى : " زيادة نصيب كل سهم من الأرباح ، ورفع العائد على رأس المال المستثمر ، وتحقيق الرضا الوظيفى ، ومشاركة العمال ، والمسئولية الاجتماعية والاهتمام بالبيئة ، أن ما سبق يعد أهدافاً هامة من وجهة نظر هذه المنظمة ولا يعد تحقيقه متعارضاً مع تحقيق الأهداف المالية ".

وتحددت الأهداف فى منظمة ثالثة على النحو التالى : " إن أحد أهم أهداف المنظمات ، بل والمجتمعات ، يتمثل فى تحقيق الربح ، وللوصول إلى هذه الغاية فى شكل عوائد إضافية لحاملى الأسهم لحصولهم على أفضل قيمة ممكنة لاستثماراتهم التى من أجلها استثمروا أموالهم.... إذ يتمثل هدفنا الأساسى فى تعظيم العائد على الأصول المستثمرة وتدنية التكاليف إلى أقل حد ممكن ".

وفى منظمة رابعة ، نجد أن أهدافها قد تمثلت فى :

1- التوسع فى الحجم ، والتأثير والربحية.
2- التفوق والتميز نسبياً على المنافسين فى مجموعة المنتجات المقدمة للمستهلكين.
3- البقاء دائماً فى المقدمة فى مجال أنشطتنا بالنسبة للشركات المماثلة.
4- التوسع فى مزيج المنتجات الذى نقدمه للمستهلكين.
5- ولقد أوضحت نتائج إحدى الدراسات التى أجريت بهدف التعرف على أهداف المنظمة وخاصة هدف المسئولية الاجتماعية ، والتى أجريت على 220 **منظمة مختلفة النشاط أوضحت نتائج تلك الدراسة أن أهم الأهداف تتمثل فيما يلى :**

1- الأهداف المالية ، وقد اختارها 215 مدير (97.9 %).
2- النمو والتوسع ، وقد اختارها 174 مدير (79.1%).
3- الاستفادة الكاملة من الموارد ، وقد اختارها 119 مدير (1.54 %).

4- استقرار الشركة ، وقد اختارها 114 (51.8 %).

لم تظهر هذه المنظمات هدف المسئولية الاجتماعية كواحد من أهم الأهداف الأربعة الأولى.

وقد أجريت دراسة تحليلية للوقوف على سلسلة الغايات والأهداف فى 28 شركة أمريكية كانت نتائجها على النحو المبين فى الجدول رقم (6-1).

جدول رقم (6-1)

سلسلة الغايات والأهداف فى عينة من الشركات الأمريكية

الأهداف	عدد الشركات	%
• الربحية	73	89
• النمو	67	82
• الحصة التسويقية	54	66
• المسئولية الإجتماعية	53	65
• رفاهة العاملين	51	62
• جودة المنتجات	49	60
• البحوث والتطوير	44	54

• التنويع	42	51
• الكفاءة	41	50
• الاستقرار المالى	40	49
• المحافظة على الموارد	32	39
• التنمية الإدارية	29	35
• المشـــروعات متعـــددة الجنسية	24	29
• الاندماج	14	17
• غايات متنوعة أخرى	15	18

ومـع هـذا ، نجـد أن هـذه الأهـداف يعتريهـا أحيانـاً بعـض العيـوب ، ويوجه إليها النقد من حيث :

- أن بعض الأهداف بها تناقض فى المنظمة الواحدة.
- أن بعض الأهداف لا يمكن خضوعها للقياس الكمى.
- أن لفظـى تعظيم الـربح وتدنيـة التكـاليف مـن الألفـاظ المطاطـة ، إذ مـا هى القيمة أو النسبة المراد تعظيم الربح إليها ، وبالمثل مـا هـى القيمـة أو النسبة المراد تدنية التكاليف إليها.

وبناء على ما سبق ، يمكننـا بيـان أهم الاعتبـارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف وذلك على النحو التالى :

1) **القابليـة للقيـاس الكمـى** : إذ يجـب أن تخضـع الأهـداف إلـى القيـاس الكمى قدر الامكان ، حتى يمكن التحقق من الوصول إليها ، وإن كانت هنـاك بعـض الأهـداف مـن الصـعب قياسـها كميـاً ، كتحقيـق الرضـا الوظيفى ، والالتزام بالمسئولية الاجتماعيـة.... ، إلا أن ذلك يجب إلا يثنـى مـن عـزم إدارة المنظمـة علـى محاولـة وضـع بعـض المقـاييس والطـرق والأسـاليب الكميـة والوصـفية - مـع الاسـتعانة باسـتمارات الاستقصاء - التى يمكن أن تساعد فى الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.

2) **الوضوح والبساطة والقابلية للفهم** : يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومـة وخاصـة لكل مـن واضـعيها ومنفذيها ، ويحبذ الكثيـرون أن تكـون الأهـداف مكتوبـة وبلغـة واضـحة ومتعـارف عليهـا لأعضـاء التنظيم.

3) **الموضوعية والواقعيـة** : يجب أن تكون الأهداف موضوعية وقابلـة للتحقيق وتمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة ولا تميل إلى " الذاتية " أو تتأثر بالأشخاص والمصالح المنفردة ، فتراعى الأهداف التنظيميـة بالتكامـل مـع الأهـداف الفرديـة ، وتراعـى مصـالح المنظمـة بالتناسق مـع مصـلحة البيئـة ، وتراعـى المصـالح علـى المـدى الطويـل بالترابط مع المدى القصير... وهكذا.

4) **الارتباط بعنصر الزمن** : يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن ، أى ترتبط بمواعيد زمنية محددة لها بداية ونهاية معلومة ، ولهذا يقال هدف إستراتيجى ذلك الذى يتم تغطيته فى مجال زمنى واسع ، ويقال خطط طويلة الأجل (5 - 10 سنوات تقريباً) ، وخطط متوسطة الأجل (2 - 5 سنة تقريباً) ، وخطط قصيرة (فى حدود سنة تقريباً) ، ولكل نوع من هذه الخطط الأهداف التى يتم السعى إلى تحقيقها.

وعلى ذلك نجد أن البعض قد ربط بين فعالية المنظمة من خلال تحقيق أهدافها وبين عنصر الزمن على النحو المبين فى الشكل رقم (2/6).

شكل رقم (2/6)

العلاقة بين فعالية المنظمة من خلال أهدافها وعنصر الزمن

المدى / فعالية	القصير	المتوسط	الطويل
الأهداف ومعايير التقييم	* **الإنتاج** * **الكفاءة** * **الرضا**	* **التكاليف** * **النمو** *	* **البقاء**

ويتضح من الشكل رقم (2/6) أنه ربط الأهداف بعنصر الزمن ، إذ أن الاختبار النهائى للأهداف يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على تدعيم بقائها بصفة مستمرة أم لا ؟ ولهذا فالبقاء يعتبر هدفاً فى المدى البعيد ، فى حين نجد أن الأهداف فى المدى الزمنى القصير تتمثل فى :

- **الإنتاج** : وذلك بكميات ونوعيات معينة تتطلبها البيئة.
- **الكفاءة** : وتمثل نسبة المخرجات إلى المدخلات.
- **الرضا** : وتمثل هدف تحقيق المنافع التى يحصل عليها كل من العاملين والعملاء والمجتمع.

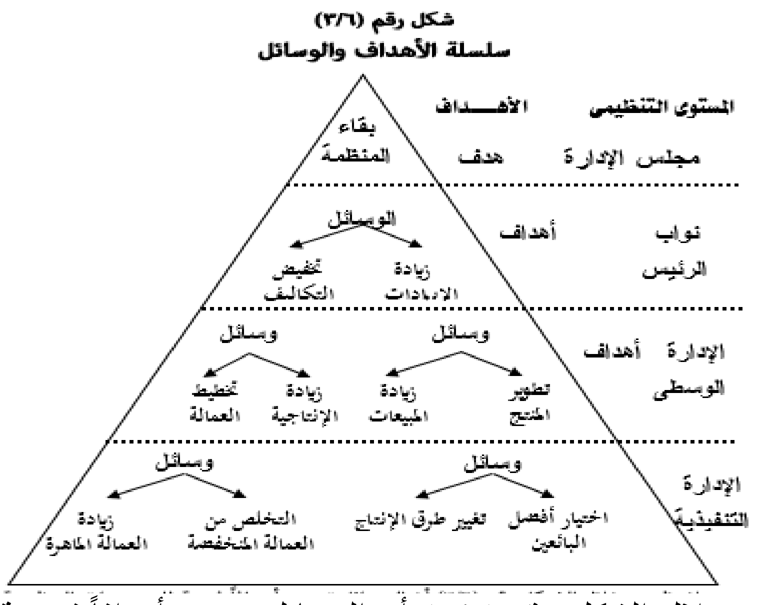
وعلى المدى الزمنى المتوسط نجد أن أهداف المنظمة تتمثل فى :

- **التكيف** : ومن خلاله تهدف المنظمة إلى التجاوب مع التغيرات الداخلية والخارجية.
- **النمو** : ومن خلاله تهدف المنظمة إلى تدعيم مركزها أولاً بأول وتدريجياً بما يؤدى إلى دعم قدرتها على البقاء فى المدى البعيد.

5) **مشاركة العاملين فى وضع الأهداف** : يحبذ اشتراك من سيتولى تحقيق الأهداف فى وضعها ما أمكن ذلك ، مما ييسر أداء المهام والوظائف لوضوح الأهداف وفهمها من قبل الجميع.

ولهذا تستعين بعض المنظمات بنظام الإدارة بالأهداف (M.B.O) Management by Objectives الذى يتضمن مشاركة المرؤوسين فى تحديد الأهداف المسئولين عن تحقيقها.

5)**الانسجام والترابط بين الأهداف** : ينبغى إلا تكون الأهداف متعارضة خاصة ما بين الهدف الرئيسى والأهداف الفرعية ، بحيث تمثل سلسلة منسجمة معاً تقود المنظمة بمختلف جهودها لتحقيق أغراضها الرئيسية بما يؤدى لتحقيق رسالتها ويوضح شكل رقم (3/6) سلسلة الأهداف والوسائل والمستويات المسئولة عن كل منها :



ويلاحظ من خلال الشكل رقم (3/6) أن الوسائل تصبح أهدافاً فرعية للمستويات

التنظيمية الأقل ، كما أن المستوى التنظيمى الأعلى هو الذى يتولى وضع الأهداف العامة ، فى حين تتولى المستويات التشغيلية والعملية وضع الأهداف بصورة أكثر تفصيلاً ووضوحاً مع قدر أقل من عدم التأكد

ويجب تحقيق التنسيق والترابط بين هذه الأهداف جميعاً بما يساعد المنظمة على النمو والبقاء.

تصنيفات الأهداف :

(1) الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية :

أ- **الأهداف الرئيسية** : تمثل تلك الأهداف التى لا تحتاج إلى التدليل على سبب وجودها بل يكتفى بذكرها للتدليل عليها ، وذلك مثل هدف " تحقيق الأرباح

ب-**الأهداف الفرعية** : تمثل أهدافاً ذات طبيعة وسيطة ولها أهمية كبيرة فى سبيل تحقيق الأهداف الرئيسية ، وذلك مثل هدف "تحقيق كمية مبيعات معينة فى الشهر".

(2) الأهداف المعلنة والأهداف الواقعية :

أ - **الأهداف المعلنة** : وتمثل الأهداف المنشورة للجمهور من خلال التقارير والتصريحات بما يهم الجماعات وقوى التأثير الخارجية ، كما تهم الإدارة العليا فى علاقتها بالملاك ، وذلك مثل هدف المسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

ب - **الأهداف الواقعية** : وتمثل الأهداف التشغيلية والعملية اللازمة لإدارة العمليات داخل المنظمة بما يهم إدارة الإنتاج والعمليات التشغيلية والشراء والتخزين وما شبه ذلك ، مثل " العمل على تشغيل 5 مراكز إنتاجية طاقتها ألف وحدة يومياً ".

(3) الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية :

أ - **الأهداف على مستوى الفرد** : لكل فرد مجموعة فريدة من الأهداف المميزة والمحددة ، ويمكن الاستعانة بنموذج تدرج الحاجات لـ "مازلو" فى التعرف على الأهداف التى يسعى الفرد لتحقيقها ، حيث يحدد كل فرد فى كل مستوى من تلك المستويات إلى عدة أهداف يسعى إليها.

ب - **الأهداف على المستوى التنظيمى** : هناك اختلافاً حول تصنيفات الأهداف التى يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها. وفى هذا الصدد نجد أن " بيتر دراكر " قد اقترح الأهداف التالية لمنظمات الأعمال :

(1) **الموقف التسويقى** : تسعى منظمات الأعمال إلى السيطرة على نصيب معين من السوق بما يمكنها من قياسه لتحقيق غاياتها.

(2) **الإبداع والتجديد** : يجب أن تحدد المنظمة معايير لمنتجاتها الجديدة ، وما يجب أن تضيفه من طرق وأساليب لوظائفها الإنتاجية والتسويقية ، وسبل تخفيض التكاليف وإدارة الأموال ، ومجالات تنمية الموارد البشرية بها.

(3) **الإنتاجية** : يجب أن يضع التنظيم الأهداف التى تمكنه من قياس كفاءة استخدام موارده المتاحة.

(4) **الموارد المالية والمادية** : يهتم التنظيم بوضع المعايير التى تساعده على استغلال موارده المالية والمادية أفضل استغلال ممكن.

(5) **الإنجــاز الإدارى والتطـوير** : إذ يجـب تعريـف كيـف سـيقوم المـدير بتوقع الأداء وكيف يمكن قياسه من خلال معايير وبرامج التنمية.

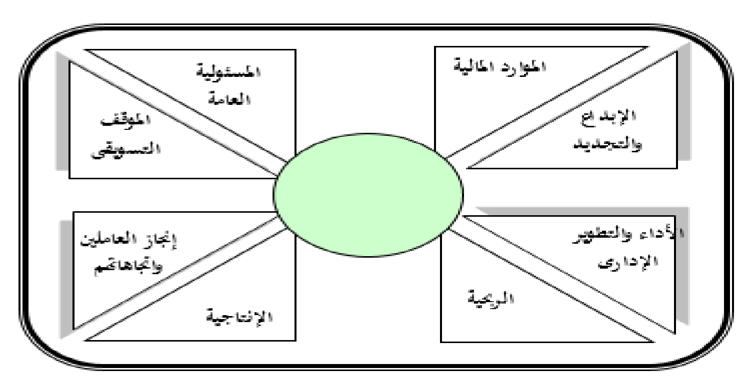
(6) **الربحيــة** : تسـعى منظمـات الأعمـال لبنـاء معـايير تسـهم فـى قيـاس العوائـد علـى الاسـتثمارات والتـى يمكـن الوقـوف عليهـا مـن خـلال العديد من المعدلات والنسب.

(7) **إنجــاز العــاملين واتجاهــاتهم** : يجـب تحديـد مسـتويات أداء محـددة لقياس أداء العاملين، والوقوف على أنماط ومستويات اتجاهـاتهم نحـو العمل والأداء.

(8) **المسئولية العامة** : تضع المنظمة بعض الأهداف التـى تتعلق بقيـاس دورها الإجتماعى وآثـار أنشـطتها ومكانتهـا فـى المجتمـع الـذى تعيش فيه.

ويوضح الشكل رقم (4/6) الأبعاد الثمانية للغايات الإستراتيجية من وجهة نظر دراكر.

شكل رقم (٤/٦)
الأبعاد الثمانية للغايات الإستراتيجية



تعارض الأهداف وكيفية التغلب عليه :

قد يحدث تعارض فيما بين الأهداف ، وتبدو أهمية التصدى لهذا التعارض كلما ارتبط بالأهداف الإستراتيجية وبعضها البعض ، إذ قد يكون التعارض فيما بين الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية ، كما فيما يكون بين الأهداف التشغيلية وبعضها البعض ، وأخيراً قد يكون على مستوى الأهداف الإستراتيجية.

حتى يمكن تجنب التعارض فيما بين الأهداف يجب مراعاة ما يلى :

1- يجب أن يكون هناك تعاون وتناسق بين الأهداف الفرعية للوصول إلى تحقيق الهدف الرئيسى ، بمعنى اهتمام كل إدارة داخل المنظمة بالمصلحة الكلية بحيث لا تطغى مصلحتها الجزئية على المصلحة الكلية للمنظمة ، إذ تمثل المنظمة نظام متكامل ومترابط وذو أبعاد فرعية كالإنتاج والتسويق والأفراد... الخ وإذا لم يحدث بينها تناسق فلن تصل إلى غرضها الكلى ولن تؤدى رسالتها ومهامها على الوجه الأكمل.

2- إن التعارض فيما بين الأهداف لا يخدم تحقيق الإستراتيجية ، ومن ثم ، يجب وضع أولويات للأهداف توضح أفضلية كل منها بحيث يكون الترجيح للهدف الأكثر أهمية والأكثر إرتباطاً بالإستراتيجية الأصلية.

3- يجب إعادة النظر فى الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية وفقاً لما قد يستجد من ظروف ، وذلك نظراً للتغيير المستمر فى الظروف البيئية المحيطة.

4- يجب أن تشارك كل المستويات داخل المنظمة عند وضع الأهداف ، أى يتم صنع القرار من أسفل وإن كان اتخاذه يتم فى المستويات العليا.

5- يجب أن ترتبط الأهداف بالمتطلبات التنظيمية التى تخدم فلسفة المنظمة وليس بظرف معين تمر به المنظمة ، أو بفرد معين يقودها ولذا فلا يجب تغير الأهداف لمجرد تغير الأفراد.

6- يجب أن تحرص المنظمة على تقوية الرابطة بين جهد الأفراد ومستوى أدائهم من خلال حسن اختيارهم وإعدادهم للعمل الذى سيكلفون به مع توفير كافة الظروف التى من شأنها جعل كل الجهود موجهة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

7- إن مشاركة الفرد فى تحقيق الأهداف التنظيمية يجب أن يقابله حصول الفرد على مردود يرضيه ويشبع حاجاته ويحقق أهدافه.

الفصـل السابع

البدائل الاستراتيجية

Strategic Alternatives

بعد قراءتك لهذا الفصل يمكنك التعرف على :

- العوامـل التـى تؤخـذ فى الاعتبـار عنـد المفاضـلة بين بدائل الإستراتيجيات.
- تقسيمات البدائل الإستراتيجية.
- نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية.

مقدمة

بعد تحديد رؤية المنظمة ، وبيان رسالتها ، ووضع الأهداف التى ستعمل المنظمة على تحقيقها ، إلى جانب دراسة وتقييم عوامل البيئة الخارجية والداخلية ، بما يوضح للمنظمة الفرص والمخاطر المحيطة بها، ويبين لها نواحى القوة والضعف التى تتسم بها ، يصبح من الممكن أن تطرح بدائل الإستراتيجيات التى يمكنها الاختيار من بينها.

ولهذا يتناول هذا القسم بدائل الإستراتيجيات التى يمكن للمنظمات أن تختار فيما بينها بناء على نتائج الدراسات السابق تحليلها ، مع العرض أولاً للعوامل الواجب أخذها فى الاعتبار عند اختيار الإستراتيجية المناسبة ، وأخيراً نعرض لبعض النماذج التى يمكن استخدامها لاختيار الإستراتيجية المناسبة.

وبناء على ماسبق يتعرض هذا الفصل للموضوعات التالية :

- **العوامل التى تؤخذ فى الاعتبار عند المفاضلة بين بدائل الإستراتيجيات.**
- **تقسيمات البدائل الإستراتيجية.**
- **نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية.**

العوامل التى تؤخذ فى الاعتبار عند المفاضلة بين الإستراتيجيات :

تتعدد العوامل الواجب دراستها وتحليلها لاختيار الإستراتيجية المناسبة لظروف وإمكانات المنظمة ، ومن أهم هذه العوامل :

1- الأهداف التى يسعى التنظيم إلى تحقيقها.
2- القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية.
3- القيود الخاصة بنواحى القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة.
4- قيم الإدارة وأخلاقياتها ، والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة.

وفيما يلى نبذة عن كل عامل من هذه العوامل :

1- الأهـــداف :

وتمثل الأهداف التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، والسابق تحديدها من قبل إدارة المنظمة فى الخطوات الأولى لصياغة الإستراتيجية المناسبة ، سواء كانت هذه الأهداف عامة أو فرعية ، إستراتيجية أو تشغيلية وذلك بمراعاة الترابط والتنسيق بين هذه الأهداف والتغلب على ما قد يكون بينها من تعارض.

2- القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية :

يجب مراعاة ما أسفرت عنه نتائج الدراسات البيئية الخارجية ، سواء كان ذلك يخص البيئة العامة أو البيئة الخاصة ، بحيث تقف المنظمة على النقاط التى تمثل فرصاً أمامها يجب انتهازها واستثمارها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية التى تتمتع بها ، كما تقف على النقاط التى تمثل مخاطر ومعوقات أمامها فتتجنبها أو تقلل من آثارها.

3- القيود الخاصة بنواحى القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة :

عند دراسة البدائل الإستراتيجية يجب على المنظمة أيضاً مراعاة نتائج الدراسات الخاصة بتحليل موقفها الداخلى بجميع أبعاده الإنتاجية والتسويقية والتمويلية وما يخص الموارد البشرية والتنظيمية ، إذ بناء عليها تتحدد الإستراتيجية الممكن اختيارها.

ويجب ألا ننسى أن كلاً من الفرص والمخاطر ، والقوة والضعف يعتبران من أهم العوامل التى تخدم عند بيان البدائل الإستراتيجية المتاحة والممكنة الإتباع من قبل المنظمة.

4- قيم الإدارة وأخلاقياتها ، والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة :

يتوقف إتباع أى من البدائل الإستراتيجية - بجانب ما سبق أيضاً - على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا ، وكذا على اتجاهاتهم وميولهم.

ويبين الجدول رقم (7-1) العلاقة بين بدائل الإستراتيجيات والأهداف وأهم القيود الواجب مراعاتها ، والتى سنتناولها فى الفقرات التالية بالتفصيل وتشمل :

أ- إستراتيجية الإبقاء على الوضع القائم.

ب- إستراتيجية التوسع.

جـ- إستراتيجية الانكماش.

جدول رقم (7-1)
العلاقة بين بدائل الإستراتيجيات والأهداف وأهم القيود الواجب مراعاتها

الإستراتيجية	بدائل الإستراتيجية	الأهداف	أهم القيود
(1) الإبقاء على الوضع الحالى	الإبقاء على الوضع الحالى	النمو المحدود	- خصائص السوق الحالى - الموارد التنظيمية
(2) إستراتيجية التوسع	أ- التركيز	- الأرباح - كسب قطاع معين	- المنافسة فى الأسواق. - معدلات تغير الأسواق والمنتجات والتكنولوجيا
	ب- التنويع - التنويع المرتبط	- النمو - الأرباح - التنويع	- مدى ملاءمة الأسواق والتكنولوجيا - مدى قدرة ومهارة والإدارة على التحول لهذا التنويع
	- التنويع غير المرتبط - التنويع الرأسى - التنويع الأفقى	- النمو - التنويع	- القدرة على التحكم فى العمليات - التنسيق فيما بين المخرجات. - القدرة على كسب ثقة المتعاملين مع المنظمة قبل أو بعد العملية الإنتاجية
		- النمو - الرقابة والتحكم	- مدى قدرة ومهارة الإدارة على التعاون والتكامل والإندماج مع شركات أخرى

	ج- المشاركة	النمو التكامل	- القدرة على مشاركة شركات أخرى.
(3) إستراتيجية الانكماش	أ- تخفيض حجم العمليات. ب- الإستسلام لشركات أخرى. جـ- التحول إلى نشاط آخر د- التصفية وبيع الأصول	- تخفيض التعهدات نحو السوق الحالى. - الاستثمار فى السوق - النمو المحدود - الخروج المباشر من السوق	- خصائص السوق والعملاء - انخفاض الموارد - اهتزاز الموقف السوقى - ظهور تكنولوجيا حديثة لا تستطيع المنظمة مسايرتها - عدم القدرة على الإستمرار فى المعاملات مع كافة أطراف السوق

تقسيمات البدائل الإستراتيجية :

يمكن وضع بدائل الإستراتيجيات فى عدة تقسيمات على النحو التالى :

1- إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالى Maintenance of Status Quo

2- إستراتيجية النمو والتوسع Growth Strategy والتى قد تأخذ أحد الأشكال التالية :

أ- إستراتيجية التركيز Concentration Strategy

ب- إستراتيجيات التنويع Diversification Strategies

- التنويع المرتبط وغير المرتبط Concentric&Conglomerate Diversification.

- التنويع الرأسى والأفقى. Vertical & Horizontal Diversification
- التنويع الداخلى والخارجى. Internal & External Diversification

جـ- إستراتيجية المشاركة Joint Ventures

(3) إستراتيجية الانكماش Retrenchment Strategy ، والتى قد تأخذ أحد الأشكال التالية :

أ- تخفيض حجم العمليات.	Cutback
ب- الاستسلام لشركة أخرى.	Captive Company
جـ- التحول الكلى لنشاط آخر.	Transformation
د-التصفية وبيع الأصول.	Liquidation Strategy

وفيما يلى نبذة عن كل إستراتيجية من تلك الإستراتيجيات :

(1) إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالى :

تمثل الإستراتيجية التى تستمر الشركة من خلالها فى خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذى كان متبعاً فى الماضى ، فمزيج المنتجات، قنوات التوزيع ، والأسواق ، والعملاء ، هذا إلى جانب الأهداف التسويقية .

تبقى نسبياً - بلا تغيير ، وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات الذى غالباً ما يكون عند مستواه السابق.

ومن أهم المبررات الداعية لإتباع إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالى :

أ- رغبة أصحاب المنشآت الصغيرة ، والناجحة فى نفس الوقت ، فى النمو على مهل حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقدير أعمالهم ، وحتى لا يتسبب النمو المتعجل فى إرباك العلاقات التنظيمية بتلك المنشآت.

ب- قناعة أصحاب المنشآت بمستويات أرباح متواضعة مع الحفاظ عليها وحمايتها عند تلك المستويات.

جـ - تجنب المخاطر المترتبة على التوسع والنمو فى الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق ، فغالباً ما يصاحب النمو ظهور مخاطر متنوعة.

د- تخوف إدارة المنظمة من زيادة الإنفاق على الاستثمارات الإضافية مع عدم الحصول على عوائد تكفى لتغطية تلك النفقات وتحقيق أرباح.

هـ- قصور الإمكانات المتاحة لدى المنظمة ، وعدم قدرتها على توفير التمويل اللازم لتحقيق النمو فى عملياتها.

و- عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية ذات الخبرة والدراية والتى تتميز بدقة التوقع والتنبؤ بمستقبل الأعمال.

ز- القيود البيئية ، والتى قد تفرض على المنظمة الاستمرار بنفس معدلات نموها الحالية ، ومن أهم هذه القيود :

- **السكان** : وذلك عندما يتسم نمو السكان بالبطء وتوقع تناقص عدد مستهلكى منتجات المنظمة ، أو توقع تقادم المنتجات الحالية وظهور منتجات جديدة.
- **الموارد الطبيعية :** وذلك عندما تكون الموارد الطبيعية المتاحة نادرة أو من الصعب الحصول عليها.
- **التكنولوجيا** : وذلك عندما تمثل التكنولوجيا قيداً على النمو والتوسع فى بعض المنظمات لعدم قدرتها فى الحصول عليها أو تشغيلها.

ومن أهم المخاطر التى تتعرض لها المنظمات التى تنتهج إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالى ما يلى :

أ- **التغير فى الظروف والعوامل الطبيعية** ، فاحتمالات تغير البيئة ، وحاجات ومتطلبات المستهلكين - أمر وارد - بما يؤدى إلى تدهور موقف المنظمة فى السوق ، إذ أن البيئة ساكنة ، فهناك التغيرات فى الأحوال الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتكنولوجية... وغيرها التى تتطلب مواكبة المنظمة لها وتكيفها معها.

ب- **تسرب الكفاءات والمهارات البشرية** ، فثبات الأحوال على ما هى عليه ، وعدم التقدم والنمو يؤدى إلى هروب الكفاءات البشرية التى لا تتوافر لها فرص النمو والترقى.

(2) إستراتيجيات النمو والتوسع :

وبشكل عام فإن النمو يساعد على تحقيق العديد من المزايا للمنظمة من أهمها :

- قدر أكبر من الأرباح.
- مكانة أقوى للمنظمة.
- مكانة وسمعة أفضل للمديرين بالمنظمة.
- التمتع باقتصاديات الحجم الكبير.
- إمكانية السيطرة والنجاح فى الأجل الطويل.
- الإستفادة من الإختلافات بين أنماط الإستهلاك وتعدد حاجات ورغبات العملاء.
- الإستفادة من الإختلافات الجغرافية.
- الإستفادة القصوى من المعلومات فيما يتعلق بمختلف الوحدات والمصانع والمنتجات... وغيرها.

ويمكن أن يتم النمو من خلال عدة إستراتيجيات ، وذلك على النحو التالى :

1/2 - إستراتيجية التركيز :

وتشير هذه الإستراتيجيات إلى تركيز إمكانات المنظمة فى مجال محدد تتخصص فيه ، فتنتج نوع واحد من المنتجات ، أو تتخصص فى خدمة نوع معين من العملاء أو تقدم منتجاتها لسوق معين... وهكذا.

ويوضح الجدول رقم (7-2) أهم الأبعاد الممكنة لإستراتيجية التركيز :

جدول رقم (7-2)

أهم الأبعاد الممكنة لإستراتيجية التركيز

❍ التركيز على العملاء : **الإعتماد على العملاء الحاليين :** **- زيادة حجم الشراء أو زيادة تكرار عملية الشراء.** **- تحسين الوضع التنافسى للمنتج بزيادة المنافع التى يحققها.** **- إتساع خط المنتجات (الأحجام / البدائل / الأنواع).** ❍ جذب عملاء المنافسين : **- زيادة الجهود الترويحية.** **- الإعتماد على إستراتيجية قطع الأسعار.** ❍ جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج : **- الإعلان عن استخدامات جديدة.** **- تقديم برامج ترويحية وعروض أسعار خاصة.** **- زيادة فرص إتاحة المنتج (مناطق جغرافية جديدة).** **التركيز على المنتجات :**

- تباين وإختلاف المنتجات عن مثيلتها الخاصة بالمنافسين.
- تنمية وتطوير إستخدامات جديدة للمنتج.
- تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج.

التركيز على التكنولوجيا :

- تطوير الآلات والمعدات الجديدة لتحسين الكفاءة.
- تحسين جودة المنتجات.
- تطوير إستخدامات ومنافع جديدة للمنتج.

وتتيح إستراتيجية التركيز للمنظمات التى تنتهجها التمتع بالعديد من المزايا ، أهمها:

أ- **الإستفادة بمزايا التخصص** ، وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف ، وإتقان الإنتاج ، ومتابعة التطورات فى مجال الصناعة والاستجابة لها ، وإشباع حاجات ومتطلبات العملاء ... وغيرها.

ب- **القدرة على التجديد والتطوير** ، فغالباً ما تسمح استراتيجية التركيز لمن يتبعها بالقدرة على الإبداع والابتكار فى مجال تخصصها.

جـ- **اكتساب المزايا التنافسية العالية** نتيجة زيادة الكفاءة فى العمليات والمنتجات.

وبالرغم من مزايا إستراتيجية التركيز ، إلا أن المنظمات قد لا تحبذها ، لسبب أو لأخر ، ومن بين تلك الأسباب :

أ- عدم الاستجابة السريعة للتغير فى الظروف البيئية المحيطة ، إذ أن احتمال حدوث تغيرات مفاجئة فى تلك الظروف البيئية السياسية والاقتصادية والإجتماعية والتشريعية أمر ممكن مما قد يكون له أثر على الطلب على منتجات الشركة.

ب- ظهور منافسون جدد يعملون فى نفس المجالات التى تركز عليها الشركة ، ويقدمون المنتجات بجودة أفضل وبأسعار أقل.

جـ- التطور التكنولوجى ، قد يمثل قيداً على الشركة التى تتبع إستراتيجية التركيز ، إذ لا بديل أمامها سوى الإستعانة بتكنولوجيا معينة تلك التى تتعلق بأنشطتها وعملياتها المتخصصة.

د- الاتجاه إلى إشباع مختلف حاجات ورغبات العملاء للحفاظ عليهم وكسب استمرارية تعاملهم مع المنظمة.

هـ- توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات متعددة مما يخفض من إحتمال تعرض الشركة لتحقيق الخسائر.

و- عدم التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الخام.

ز- الإستفادة من الطاقات المتاحة لدى الشركة سواء كانت مادية أو بشرية.

2/2 - إستراتيجية التنويع :

تستخدم إستراتيجية التنويع من أجل زيادة وإتساع فرص الشركة وذلك عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو مراحل إنتاج جديدة. إن الغرض من التنويع هو السماح للشركة بالتوسع فى أعمالها ومنتجاتها وزيادة انتشارها عما هى عليه فى الوضع الحالى. وعندما تتوسع الشركة بمنتجاتها وعملياتها بشكل يتمشى مع خطوط عملياتها الحالية فهى بذلك تتبع إستراتيجية التنويع المرتبط ، إما إذا لم تكن هناك علاقة بين عملياتها الجديدة ومثيلتها القديمة فإنها تتبع إستراتيجية التنويع غير المرتبط.

كما أن الشركة قد تختار التنويع الداخلى ، وذلك عندما تتصل الجهود الخاصة بالإضافة والتطوير بالمجال الداخلى للشركة ، وقد يحدث اندماج للشركة مع شركة أخرى ، أو تقوم بشراء وحدات إنتاجية خارجية أو خطوط إنتاج وعمليات ، وهى حينئذ تكون قد إنتهجت إستراتيجية التنويع الخارجى.

هذا ، وقد تتبع الشركة أيضاً إستراتيجية التنويع الأفقى ، وذلك عند إضافة وحدات من نفس النوع ، كما قد تختار إستراتيجية التنويع الرأسى ، وقد يأخذ الأخير شكل تنويع أمامى عند الرغبة فى السيطرة على الأسواق ، كما قد يأخذ شكل تنويع خلفى عند الرغبة فى السيطرة على المواد الخام أو العمليات السابقة. وفيما يلى نبذة عن إستراتيجيات التنويع السابقة :

1/2/2 - التنويع المرتبط والتنويع غير المرتبط :

- **التنويع المرتبط :**

ويمكن للشركة إتباع هذه الإستراتيجية عندما تعمل على إضافة أنشطة ومنتجات لها إرتباط بعملياتها الحالية ، مما يعطى لها فرصة استخدام نفس الخبرة والإمكانات والفن التكنولوجى ، والاستفادة من مزايا التنويع بصفة عامة ، إلا أنه يعاب على مثل هذه الإستراتيجية ، عدم توفير القدرات والمهارات الفنية والإدارية فى بعض الأحيان ، كذلك عدم ملاءمة الأسواق أو التكنولوجيا المتاحة.

- **التنويع غير المرتبط :**

ويحدث ذلك عندما تتحول الشركة إلى مجالات وعمليات لا ترتبط بالعمليات الحالية لنشاط الشركة ، وقد يتم الإستعانة بهذا النوع من التنويع للإستفادة من سمعة الشركة ومركزها التسويقى ، كذلك للإستفادة من الموارد المالية المتاحة ، كما قد ينجم هذا التنويع لأن فرص النمو فى خطوط الإنتاج الحالية محدودة ، مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة للنشاط الحالى ، وذلك بالبحث عن مجالات ومناطق أخرى ، هذا ، ويظل الغرض الرئيسى من هذا التنويع متمثلاً فى تحسين ربحية الشركة وإشباع مختلف الرغبات وكسب عملاء جدد للشركة بما يؤدى إلى زيادة معدل نمو الشركة إلا أنه يعاب على هذه الإستراتيجية التشتت الذى قد تتسم به عمليات وأنشطة الشركة.

2/2/2 - التنويع الداخلى والتنويع الخارجى :

- **التنويع الداخلى :**

وتمثل هذه الإستراتيجية اعتماد المنظمة على نفسها ، وذلك من خلال الإستعانة بمواردها المتاحة ، ويمكن أن تأخذ هذه الإستراتيجية بعض أو كل الأشكال التالية :

أ- دخول المنظمة أسواق جديدة بنفس منتجاتها الحالية عندما ترغب فى الانتشار وتوسيع النطاق الجغرافى ليشمل عملاء جدد سواء فى السوق المحلى أو فى الأسواق العالمية.

ب- جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية ، وذلك من خلال محاولة كسب شرائح جديدة من العملاء لم تكن تستخدم منتجات المنظمة من قبل.

جـ- تسويق منتجات جديدة فى الأسواق الحالية وذلك للإستفادة من الجهود التسويقية الحالية للمنظمة مع الإستعانة ببعض عوامل الجذب بما يفيد المنتجات الحالية والجديد و معاً.

د- تسويق منتجات جديدة فى أسواق جديدة ، ويعتبر هذا الشكل أقل إستخداماً من الأشكال الأخرى نظراً لما يحيطه من مخاطر.

- **التنويع الخارجى :** وقد يأخذ أحد شكلين :

أ- **الإندماج** : يمثل الإندماج شكلاً جوهرياً من أشكال التنويع الخارجى، ويتمثل فى إنضمام شركتان أو أكثر ومزج أعمالها لتكون منظمة واحدة ، ربما بإسم جديد أو بإسم أحدهما ، وعادة ما تكون تلك الشركات ذات حجم صغير.

ب- **شراء شركة أخرى** : يتمثل الشكل التالى من أشكال التنويع الخارجى فى شراء شركة أخرى ، وبإكتمال عملية الشراء تفقد الشركة المشتراة كيانها بحيث تذوب تماماً فى الشركة المشترية.

دواعى التنويع الخارجى :

تلجأ الشركات إلى الإندماج ، أو إلى شراء أو شركات أخرى لعدة أسباب من بينها :

(أ) زيادة معدل نمو الشركة بصورة أسرع منها عند الإعتماد على التنويع الداخلى.

(ب) الاطمئنان إلى توفر الموارد المطلوبة وزيادة قيمة المخزون.

(جـ) تدعيم الموقف المالى للشركة بما يرفع من أرصدتها وإعتماداتها.

(د) العمل على إستقرار مبيعات الشركة وزيادة أرباحها.

(هـ) العمل على توازن خطوط الإنتاج بالشركة.

(و) تنويع وتشكيل مزيج المنتجات بالشركة خاصة فى حالة وجود بعض المنتجات فى مرحلة التدهور من مراحل دورة حياة المنتج.

(ز) تقليل وتحجيم المنافسة وذلك بشراء الشركة - المنافسة - ذاتها.

هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن الشركات قد ترغب فى أن تُباع إذا كان البيع سيحقق لها بعض المزايا لموقفها ، **ومن الأسباب الداعية لأن تبيع الشركة نفسها لأخرى ما يلى :**

(أ) زيادة قيمة أسهم الملاك بعد البيع.

(ب) زيادة معدل نمو الشركة فى وضعها الجديد.

(جـ) إستمرار نشاط الشركة.

(د) الإستفادة من الخبرات والمهارات الإدارية والفنية.

(هـ) التغلب على المشاكل التى تعانى منها الشركة مثل الإدارة العليا وإنخفاض الموارد ، ومشاكل التمويل ، ومشاكل الضرائب ، وغيرها من المشاكل التى تعترض سبيل الشركة.

الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التنويع الخارجى :

هناك عدة اعتبارات يجب أخذها فى الحسبان لنجاح إستراتيجية التنويع الخارجى سواء فى حالة الإندماج ، أو شراء شركة أخرى ، ومن أهم هذه الاعتبارات ما يلى :

(أ) تحديد الأهداف بوضوح وتوزيعها على مختلف المراكز المسئولة ، خاصة توقعات الربحية.

(ب) تحديد الأرباح لكل من مساهمى الشركتين المنضمتين.

(جـ) تحديد نقاط القوة والضعف ، ومعايير الأداء الرئيسية لكل من الشركتين.

(د) إشتراك كبار المسؤلين فى كل من الشركتين فى تحمل المسئولية بناء على برنامج اندماج متكامل يقوم على المودة والصدق.

(هـ) خلق مناخ من الثقة المتبادلة ، ومناقشة المشاكل بأسلوب هادىء ومتعاون منذ بداية عمليات الإندماج.

(و) الإهتمام بآراء ومقترحات العاملين فى كل من الشركتين.

وبالرغم من المزايا التى قد تعود على الشركات المندمجة سوياً ، أو الشركات المشترية لشركات أخرى ، إلا أن هناك بعض الأسباب التى قد تؤدى لفشل الإندماج أو الشراء ، من بينها :

أ- المغالاة فى الدفع للشركة المشتراة.

ب- افتراض أن المنتجات ستستمر فى أدائها بنفس الجودة.

جـ- إتمام إجراءات الإندماج بسرعة ودون دراسة كافية لنتائجه.

د- التوسع والتنويع فى مجالات قد يكون بعضها غير واضح تماماً للشركة المشترية.

هـ- اكتساب ثقافات وأخلاقيات الشركة المشتراة والذى قد يمثل تبايناً لثقافة وأخلاقيات الشركة المشترية.

و- تحمل مشاكل الشركة المشتراة وقد لا تكون فى الحسبان عند إتمام عمليات التعاقد.

3/2/2 - التنويع الأفقى والرأسى :

التنويع الأفقى :

ويمكن للشركة إتباع هذه الإستراتيجية عندما تضيف وحدات جديدة (سواء مرتبطة أو غير مرتبطة) مستفيدة من مركزها ومواردها الحالية ، ولهذا تتعدد أشكال التنويع الأفقى على النحو التالى :

- **تنويع أفقي مرتبط :**

1- **يتم داخلياً** : وذلك إذا تم إضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية.

2- وذلك إذا قامت الشركة بشراء شركة أخرى منتجاتها شبيهة بمنتجات الشركة الأصلية ، أو شراء شركة لها قنوات توزيع فى أسواق جديدة.

- **تنويع أفقى غير مرتبط :**

1- يتم داخلياً : عند الاتجاه لإنتاج منتجات جديدة تماماً وليس لها علاقة بالمنتج الحالى وللدخول بها لنفس الأسواق الحالية ، كما قد يأخذ صورة أخرى تتمثل فى إضافة منتجات جديدة والدخول بها إلى أسواق جديدة.

2- يتم خارجياً : عند الاتجاه للاندماج مع شركة أخرى تمارس نشاط مختلف، كما قد يتم أيضاً عند شراء شركة أخرى تدعم موقف الشركة الأصلية وتساعدها على دخول قسم جديد من أقسام السوق.

التنويع الرأسى :

تتعدد الخطوات التى يمر بها المنتج فى سبيل تحويله من مادة خام، وحتى يصبح منتج يحقق منفعة معينة ، ويصل ليد المستهلك. ومن ثم فعندما تنوع الشركة عملياتها وتتوسع فى مراحل الإنتاج متجهة نحو مصادر المواد الخام فهى بذلك تتبع إستراتيجية التنويع الرأسى الخلفى ، أما إذا تنوعت عمليات الشركة واتسعت ولكن فى إتجاه المستهلك فإنها بذلك تتبع إستراتيجية التنويع الرأسى الأمامي. ولهذا تتعدد أشكال التنويع الرأسى على النحو التالى.

- **التنويع الرأسى الخلفى :**

1- **قد يكون مرتبط** : ذلك عند رغبة الشركة فى السيطرة على التسهيلات الإنتاجية خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستخدمة فى العمليات الحالية.

2- **قد يكون غير مرتبط** : عند رغبة الشركة فى تنمية القدرة على إنتاج مواد خام جديدة ليس لها علاقة بالمنتج الحالى :

كذلك قد يمتد إلى تملك الشركة لأخرى تنتج أجزاء تحتاجها الشركة الأصلية لعملياتها الحالية.

- **التنويع الرأسى الأمامى :**

1- **قد يكون مرتبط** : عندما تتجه الشركة لتنمية منافذ للتوزيع لنفس منتجاتها الحالية.

2- **قد يكون غير مرتبط** : عند رغبة الشركة فى فتح منافذ تجزئه لاتتعامل مع خط المنتجات الحالى.

كما قد تعمل الشركة على شراء منافذ تجزئة لا تتعامل فى منتجاتها الحالية.

3/2 – المشاركــــة :

تشير هذه الإستراتيجية إلى النمو والتوسع عن طريق الإندماج المؤقت بين شركتين أو أكثر وذلك لتحقيق أهداف معينة. ويتم الإستعانة بهذه الإستراتيجية لعدة أسباب أهمها ما يلى :

أ- الإستفادة من إقتصاديات الحجم الكبير.
ب- توزيع تكاليف البحوث والتطوير خاصة فى العمليات الكبيرة.
جـ- الإستفادة من الخبرات والكفاءات التنظيمية والبشرية فى مجالات مختلفة وذلك من خلال مزج المعلومات والمعارف لكلا الشركتين.
د- التكامل بين الشركتين للإستفادة من مزايا كل شركة ونقاط قوتها ، وتحاشى نقاط الضعف ، كالاستفادة من الموارد المتاحة والموقف التسويقى الأفضل... الخ.
هـ- دخول الأسواق الدولية والرغبة فى ممارسة أنشطة التصدير.
و- قد تستخدم إستراتيجية المشاركة كشكل تجريبى لبحث مدى إمكانية عمل الشركتين معاً قبل البدء فى الإندماج الفعلى.

ز- قد تستخدم لإقتحام مجال المعاملات فى دول معينة ، إذ أن الدخول إلى بعض الدول قد يتطلب أن يمتلك الأفراد فى البلد المضيف معظم حقوق الملكية وبالتالى تمثل المشاركة وسيلة لتحقيق الملكية المطلوبة.

ورغم ما تحققه هذه الإستراتيجية من مزايا متعددة لكل من الشركتين ، إلا أنه يواجهها بعض المشكلات واجبة الأخذ فى الاعتبار مثل مشكلات إقتسام وتوزيع الأرباح وفقدان السيطرة على مجال الأعمال أو عدم وضوح المسئوليات وتضارب السلطات ، هذا إلى جانب الصراعات المختلفة بين إدارة كلا الشركتين والعاملين فيهما.

(3) إستراتيجية الإنكماش :

تعد إستراتيجيات الإنكماش البديل الثالث من البدائل الإستراتيجية المتاحة ، فالشركات التى تعمل فى ظل هذه الإستراتيجيات تقلل من آفاق تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة ، **ويمكن أن تأخذ درجة تخفيض الشركة لأعمالها عن معدلاتها السابقة أحد الأشكال التالية :**

- إستراتيجية تخفيض حجم العمليات.
- إستراتيجية الإستسلام لشركة أخرى.
- إستراتيجية التحول كلية لنشاط آخر.
- إستراتيجية التصفية وبيع الأصول.

وفيما يلى نلقى الضوء على كل من هذه الإستراتيجيات :

1/3 إستراتيجية تخفيض حجم العمليات :

تقوم الشركة التى تتبع هذه الإستراتيجية إما بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو الحد من معدلات إنتاج الوحدات الحالية بحيث تعمل بمعدلات أقل.

ومن المبررات الرئيسة لتبنى إستراتيجية التخفيض ما يلى :

أ- تدهور الظروف الإقتصادية السائدة ، بما يشير إلى وجود كساد بالسوق وإنخفاض الطلب على المنتجات وتغير الأنماط الاستهلاكية... الخ.

ب- ضعف الإمكانات المالية المتاحة بما قد يؤدى لتخفيض الأجور ، والاستغناء عن بعض الأفراد والاكتفاء ببعض الأعمال الضرورية.

جـ- ندة الموارد التى تعتمد عليها الشركة فى عملياتها الصناعية ، كتقلص كميات المواد الخام أو بعض الأصناف المؤثرة منه فى خصائص المنتج النهائى.

د- الضغوط التنافسية الناجمة عن ظهور منافسين أكثر قدرة وكفاءة على الصمود والبقاء بالسوق ، وبما يدعو الشركة إلى تقليل حجم عملياتها عما هى عليه سواء إلى الأبد أو حتى يتسنى لها تطوير أعمالها ومواجهة المنافسة بكفاءة أكبر.

هـ- الوقوف مرحلياً للإستفادة من النجاح الذى حققته الشركة فى بعض المجالات.

(2/3) إستراتيجية الاستسلام لشركة أخرى :

تمثل إستراتيجية الإستسلام شكلاً آخر من إستراتيجيات الإنكماش ويتم إتباعها عندما تبيع الشركة معظم منتجاتها لعميل واحد يقوم هو بتسويقها وتتحلل هى من تكاليف النشاط التسويقى ، إذ يساعدها ذلك على خفض التكاليف وخفض حجم قوة العمل لديها ، وعادة ما يعطى ذلك للشركة المسيطرة ممارسة بعض الوظائف داخل نطاق الشركة المستسلمة مثل الرقابة على جودة المنتجات ، ومتابعة العمليات الإنتاجية والتفتيش عليها ، وقد يذهب الأمر لأبعد من ذلك كان تضطلع بمهمة تعيين موظفين من قبلها لمتابعة العمليات ومراجعة السجلات.

ومن المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية.

أ- ضمان عمليات التمويل ، فالشركة المسيطرة، والتى غالباً ما تحتكر شراء منتجات الشركة المستسلمة تقدم لها التسهيلات المالية وتتولى عمليات النقل والتخزين وغيرها.

ب- ضمان بيع المنتجات، وذلك من خلال العقود المبرمة بين الشركتين لمدد زمنية معينة.

جـ- تعزيز الشركة أمام الدائنين والموردين ، إذ تكون العقود المبرمة بينها وبين الشركة المسيطرة بمثابة وثائق تعزيز وتدعيم تبين للدائنين أن الشركة حققت وستحقق معدلات مبيعات معينة.

د- المساهمة فى التعرف على السوق والبقاء فيه لحين الاستقرار والنمو ، فيمكن لبعض الشركات الجديدة إتباع هذه الإستراتيجية نظراً لحداثتها بالسوق ، إذ تبدأ مستسلمة لشركة أخرى حتى يقوى عودها تدريجياً ومن ثم يمكنها الاستقلال بعملياتها ومنتجاتها بنفس عملية التدريج الذى بدأت به.

ورغم المزايا المترتبة على إتباع إستراتيجية الإستسلام لشركة أخرى سواء لإنقاذ وضعها الراهن أو للتمكن والتعرف على السوق ومعاملاته، **إلا أنه يؤخذ على هذه الإستراتيجية ما يلى :**

أ- أن الشركة المستسلمة عادة ما تكون لا حول لها ولا قوة ، إذ أنها مقيدة ومحددة بالأنشطة الخاصة بالشركة المسيطرة ، إذا ما تعرضت تلك الشركة لصعوبات أو مخاطر فإنها لا شك ستنعكس عليها بصورة مباشرة.

ب- أن الشركة المسيطرة إن لم تكن واعية عند اختيارها أو قبولها للشركة أو الشركات المستسلمة ، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تنتج نسبة كبيرة من الإمدادات والمنتجات فإن الشركة المسيطرة قد تتعرض لتدهور أعمالها واهتزاز مراكزها فى السوق عند توقف أو تعطل العمليات الإنتاجية فى الشركة المستسلمة.

3/3 - إستراتيجية التحول كلية لنشاط آخر :

تشير هذه الإستراتيجية من إستراتيجيات الإنكماش إلى التحول من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف فى خصائصه وأبعاده عما كانت تمارسه الشركة من عمليات.

ومن أهم المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية ما يلى :

أ- إنخفاض عائد العمليات الحالية بصورة ملحوظة.

ب- وجود فرص فى مجالات أخرى تمثل وضعاً أفضل للشركة.

جـ- تقادم المنتجات التى تنتجها الشركة حالياً مع عدم القدرة اللازمة للحصول على التكنولوجيا الحديثة لتجديد وتطوير تلك المنتجات.

د- تمتع الشركة بفريق إدارى وفنى قوى ومرن فى نفس الوقت ، يمكنها من التحول للأنشطة الجديدة.

هـ- تيسير الحصول على التمويل اللازم لتدعيم عملية التحويل.

4/3 - إستراتيجية التصفية وبيع الأصول :

تشير هذه الإستراتيجية إلى إنتهاء أعمال الشركة بحيث تغلق أبوابها ، وتصفى أعمالها وتبيع أصولها ، وعادة ما تعتبر التصفية هى البديل الأخير أمام الشركة.

ومن أهم المبررات الداعية للجوء الشركات إلى هذه الإستراتيجية الأسباب التالية :

أ- الخسائر المتتالية التى لحقت بالشركة.

ب- ضعف الإدارة وإرتباك العمليات التنظيمية بها.

جـ- إنسحاب شريك هام أو أكثر من شريك من المنظمة.

د- عندما تكون قيمة الشركة عند تصفيتها أفضل من قيمتها فى حياتها واستمرارها.

وأخيراً يجب ملاحظة : أن المنظمة يمكنها الإستعانة بأكثر من إستراتيجية فى نفس الوقت ، فيمكنها على سبيل المثال تخفيض حجم عملياتها لتصبح أكثر كفاءة ثم تلجأ بعد ذلك إلى إتباع إستراتيجية التوسع بأى شكل من أشكالها. كما أن المنظمة يمكنها أن تستخدم أكثر من إستراتيجية فى نفس الوقت تبعا لدورة حياة منتجاتها وظروف كل منها على حدة.

نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية :

يوضح شكل رقم (1/7) نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية ، وذلك بمراعاة الوضع الداخلى للمنظمة وكذلك الوضع البيئى لهما ، ففى المربع (أ) تظهر لنا الشركة المثالية : تلك التى تتمتع بعوامل داخلية قوية مع وجود فرص بالبيئة المحيطة بها ، ولهذا فقد يكون من المناسب بالنسبة لمثل تلك الشركة إتباع إستراتيجية التركيز ، فالشركات فى هذه الحالة عادة ما تمثل الريادة فى مجال صناعتها ، ويمكنها الإستفادة من جهود

التركيـز فـى دعـم مركزهـا مـن خـلال تحسـين مزيجهـا التسـويقى ، وتطوير منتجاتها وخدماتها بحيث تتميز عن منتجات وخدمات المنافسين. كما يمكن لمثل هذه الشركات أن تتبع أيضـاً إستراتيجية التنويـع الرأسـى لمختلف منتجاتها والأسواق التى تتعامل معها سواء كان تنويعـاً للخلـف أو للأمام ، ولا يقتصـر المتـاح من البدائل الإستراتيجية لهذه الشركات عند ذلك الحد بل يمكنها تبنـى إستراتيجية التنويـع الأفقى وذلك للإستفادة من المركز والشهرة والموارد المتاحة فى دخول الأسواق الجديدة.

أما فى المربـع (ب) فنجد الشركة المهددة : تلك التـى تتمتـع بعوامل داخليـة قويـة ، ولكـن موقفهـا البيئـى خارجيـاً ضـعيف لوجـود مخـاطر وتهديدات بيئية ، مثل تلك الشركة قد تعتمد علـى إستراتيجية الإبقاء علـى الوضع الحالى بحيث تظل معدلات نموها على نحو مماثل لمعدلات النمو السـابقة نسبياً ، كمـا قد تلجـأ إلـى إستبدال منتجاتهـا بـأخرى مطـورة بعد محاولـة التعرف علـى شريحة السوق والعمل علـى تطويرهـا للمحافظـة عليهـا، ويمكـن للشـركة أيضـاً فـى هـذا الصـدد إضـافة خـط إنتـاج جديـد والاستفادة من عوامل قوتها المتاحة والاستثمار فى عمليات جديدة متبعـة فى ذلك إستراتيجية التنويع المرتبط أو التنويع غير المرتبط حسب طبيعـة وظروف البيئة ومتطلباتها ، وإلى جانب ما سبق يمكن للشركة المهددة أن تتبنى إستراتيجية " المشروعات المشتركة " المشـاركة مـع شـركة أخـرى وذلك للإستفادة من الموقف البيئى للشركة الأخرى ، إلى جانـب الإستفادة من نقاط القوة الداخلية للشركة ذاتها ، وبمعنى آخر يمكن الإعتماد على

إستراتيجية المشاركة عندما تتمتع شركة ما بموقف داخلى فى حين تفقد الفرص البيئية المناسبة ، وعلى الجانب الآخر تتمتع الشركة الأخرى بموقف بيئى قوى يتيح فرص بيئية هامة ، وتفقد القوة الداخلية.

وفى المربع (جـ) توجد الشركة المحظوظة : وتمثل الشركة ذات الموقف

شكل رقم (١/٧)

نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية

ضعيف ← الوضع البيئى للمنظمة → قوى

الوضع الداخلى للمنظمة: قوى (أعلى) ← → ضعيف (أسفل)

(ب) الشركة المهددة	(أ) الشركة المثالية
– الإبقاء على الوضع الحالى – التنويع المرتبط – التنويع غير المرتبط – التحول لنشاط آخر – المشاركة	– التركيز – التنويع الأفقى – التنويع الرأسى
(د) الشركة ذات المشاكل.	**(جـ) الشركة المحظوظة**
– تخفيض حجم العمليات. – الإستسلام لشركة أخرى. – التصفية.	– تخفيض حجم العمليات. – الإستسلام لشركة أخرى. – الإندماج - التركيز. – المشاركة - التصفية.

الضعيف داخلياً ،

القوى بيئياً ، مثل هذه الشركة يمكنها تبنى إستراتيجية التخفيض من خلال تخفيض حجم العمليات وذلك لتقوية عملياتها الداخلية المتبقية. كما يمكنها إتباع إستراتيجية التركيز وذلك لخدمة قسم معين من أقسام السوق ، وتعزيز وتقوية عملياتها كى تسمح لها بمنافسة أكثر فعالية. هذا ، ويمكن

لمثل هذه الشركة أيضاً إنتهاج إستراتيجية الإستسلام لشركة أخرى حتى تتمكن من خفض تكاليف التسويق والتصميم وتحسن من وضعها المالى.

ويمكن للشركة التى تقع فى المربع (جـ) أن تسعى للتعاون مع الشركات الأقوى أما من خلال تنظيمات دائمة مثل الإندماج ، أو ترتيبات مؤقتة كما هو الحالى فى المشروعات المشتركة (مشاركة). وأخيراً فقد لا يكون أمام مثل هذه الشركات خيار إلا أن تترك السوق وتصفى أسهمها وممتلكاتها إذا أحست بأنه لا مفر من ذلك وأن مزاياه أفضل من الإستمرار فى السوق.

وأخيراً ، وفى المربع (د) توجد الشركة ذات المشاكل : وهى الشركة الضعيفة داخلياً وبيئياً ، مثل هذه الشركة قد يكون من المناسب لها أن تتبع إستراتيجية التخفيض ، أو إستراتيجية الإستسلام للشركة الأقوى والتى تمثل المنقذ فى هذه الحالة ، وقد لا يكون أمام هذه الشركة سبيل للنجاة فتتردى منتجاتها ، وتبيع أصولها ، وتصفى أعمالها.

الفصـــل الثامن

الاختيار الاستراتيجي
Strategic Choice

بعد قراءتك لهذا الفصل يمكنك التعرف على :

- نموذج جماعة بوسطن الاستشارية **Boston Consulting**
- مصفوفة جماعة شل **DPM Shell**
- مصفوفة جينرال إليكتريك General **Electric Matrix**
- المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الإستراتيجى

مقدمة

خلصنا فى الفصل السابق إلى أن هناك عدداً من الاستراتيجيات المتاحة أمام المنظمة للاختيار من بينها ، وقد تمثلت هذه البدائل فى ثلاثة أنواع رئيسة من الإستراتيجيات ، فالمنظمة قد تسير على نفس النهج الحالى ، وهى بذلك تتبع إستراتيجية الوضع الحالى وقد تتوافر للمنظمة وتساعدها بعض الظروف فتتبع إحدى إستراتيجيات النمو والتوسع ، وأخيراً ، ولسوء بعض الظروف والعوامل ـ الداخلية أو الخارجية أو كليهما معاً ـ قد تتبع المنظمة إحدى إستراتيجيات الانكماش.

ويعد هذا الفصل استكمالاً للفصل السابق ، إذ سنتعرض فيه لبعض النماذج التى تساعد المنظمة على اختيار الإستراتيجية الملائمة بالنسبة لمنتج معين أو مجموعة من المنتجات هذا إلى جانب تناول أهم المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الإستراتيجي.

ولتحقيق الهدف من هذا الفصل سيتم الربط بين ما تم عرضه فى كل من الفصلين الخامس والسادس (تقييم عوامل البيئية الخارجية والداخلية) ، وما تم عرضه كذلك فى الفصل السابع (بدائل الإستراتيجيات المتاحة أمام متخذ القرار) ، وسيتم هذا الربط من خلال بعض النماذج التى تساعد متخذ القرار فى اختيار الإستراتيجية التى تناسب الظروف الموقفية التى تواجه المنظمة.

وبناء على ما سبق سيتناول هذا الفصل الموضوعات التالية :

- **نموذج جماعة بوسطن Boston Consulting Group**
- **مصفوفة جماعة شل DPM Shell**
- **مصفوفة جينرال إليكتريك General Electric Matrix**
- **المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الإستراتيجي.**

نموذج جماعة بوسطن Boston Consulting Group

تعتبر مصفوفة جماعة بوسطن واحدة من أهم النماذج المقبولة ، والمتفق عليها بغرض صنع قرار الاختيار الإستراتيجى الذى يتعلق بمنتج أو مجموعات معينة من المنتجات.

ويمكننا فى هذا الصدد عرض النقاط التالية :

1) متغيرات نموذج جماعة بوسطن.
2) العلاقة بين نموذج جماعة بوسطن ودورة حياة المنتج.
3) الخطوات الواجب إتباعها لتطبيق نموذج جماعة بوسطن.
4) معوقات تطبيق نموذج جماعة بوسطن.

وفيما يلى نبذة عن كل نقطة من النقاط السابقة :

متغيرات نموذج جماعة بوسطن :

يمكن بناء مصفوفة جماعة بوسطن طالما توفرت البيانات والمعلومات عن المتغيرين الأساسيين التاليين :

- **المتغير الأول** : المركز التنافسى للشركة أو حصتها فى السوق ، ويبدو ذلك على المحور الأفقى.
- **المتغير الثانى** : معدل النمو فى النشاط وذلك فيما يتعلق بالصناعة التى تنتمى إليها الشركة ويظهر ذلك على المحور الراسي.

وهكذا يأخذ النموذج فى اعتباره العوامل التى سبق شرحها فيما يتعلق بالبيئة الخارجية حيث يتم الكشف عن الفرص والمخاطر التى تحيط بالمنظمة. كما يتم الأخذ فى الاعتبار نواحى قوة المنظمة وضعفها الداخلى بما يساعد على بيان مركزها التنافسى فى السوق ، ويوضح الحصة التسويقية التى تحصل عليها المنظمة. ويوضح الشكل رقم (1/8) أبعاد ومتغيرات نموذج جماعة بوسطن :

شكل رقم (1/8)

شكل رقم (١/٨)
أبعاد ومتغيرات نموذج جماعة بوسطن

معدل النمو فى نشاط الصناعة التى تنتمى إليها المنظمة		
مرتفع	؟؟ علامات الاستفهام ؟؟ Question Marks درجة النمو فى النشاط عالية / حصة الشركة فى السوق منخفضة	** النجــوم ** Stars درجة النمو فى النشاط عالية / حصة الشركة فى السوق عالية
منخفض	الكلاب Dogs حصة الشركة فى السوق منخفضة / درجة النمو فى النشاط منخفضة	البقرة الحلوب Cash Cows حصة الشركة فى السوق عالية / درجة النمو فى النشاط منخفضة
	منخفض	مرتفع

المركز التنافسى للمنظمة " الحصة التسويقية "

من الشكل رقم (1/8) يتضح أن البدائل المتاحة أمام المنظمة فى ظل المتغيرين الأساسيين السابق بيانها ـ المركز التنافسى للمنظمة (الحصة التسويقية) ، ومعدل النمو فى النشاط ـ يمكن بيانها على النحو التالى :

- **المربع الأول :** النجوم (Stars) درجة النمو النشاط عالية / حصة الشركة فى السوق عالية :

ويشير هذا المربع إلى مركز تنافسى قوى للمنظمة من ناحية ، ومعدل نمو متزايد فى النشاط من ناحية أخرى. مما يعنى كبر حصة المنظمة فى السوق عند مقارنتها بمنافسيها بل قد يكون لها مركز الريادة والقيادة لغيرها من المنظمة. كما أن معدل النمو فى النشاط بالصناعة يتسم بالتزايد للإقبال المستمر على المنتجات محل التعامل.

وبناء على ذلك يمكن إيضاح أهم مميزات هذا المربع على النحو التالى :

- تتمتع المنتجات فى هذه الحالة بدرجة عالية من القبول فى السوق.
- تزداد المبيعات من المنتجات بصورة مستمرة.
- من المتوقع زيادة الأرباح بدرجة كبيرة.
- تتسم المنظمات التى تحظى بالوجود فى هذا المربع بمكانة وسمعة طيبة

إذا ما هى الاستراتيجية المناسبة للمنظمة فى هذا الموقف ؟

يجب أن تعمل المنظمة فى مثل هذه الظروف على إتباع استراتيجية النمو والتوسع فالمنظمة لكى تحافظ على الريادة تعمل على مزيد من الاستثمارات للنمو ، إذ أنها إذا توقفت مع استمرار النمو والنشاط فى السوق ـ فلا شك ستفقد مركزها التنافسى القوى ، رغم التدفق النقدى

الكبير. لهذا يجب أن يكون هناك مزيد من الاستثمارات، فالإنفاق على البحوث والتطوير ، واستمرار الإعلان ، والتوسع فى التوزيع ، ومحاولات تخفيض التكاليف .وغيرها من المجالات كلها أمور يجب ألا تغفل عنها قيادات المنظمة ، ولهذا يمكن القول أن الإستراتيجية المناسبة للمنظمة فى مثل هذه الحالة تتمثل فى إستراتيجية النمو والتوسع بأى من أشكالها السابق عرضها.

- **المربع الثانى :** البقرة الحلوب (Cash Cows) حصة الشركة فى السوق عالية / درجة النمو فى النشاط منخفضة :

يشير هذا المربع إلى مركز تنافسى قوى للمنظمة من ناحية ، فى حين يتسم معدل النمو فى النشاط بالانخفاض والتدهور من ناحية أخرى ، وبمعنى آخر ، فان المنظمة فى هذه الحالة يظل لها مركز الريادة ولكن النمو فى النشاط آخذ فى التدهور والانحدار.

ومن أهم مميزات هذا المربع ما يلى :

- كبر حجم التدفق النقدى واستمراره.

- غالباً ما تجتمع الظروف للوصول إلى هذه الحالة عندما تصل المنتجات لمرحلة النضوج من دورة حياة المنتج.

- لا ترتبط الربحية باستمرار قيادة السوق فقط ، بل يجب أن يستمر التدفق النقدى ايجابي وبقوة.

إذا ما هى الإستراتيجية المناسبة للمنظمة فى مثل هذه الظروف ؟

تعتمد الإستراتيجية التى تتبعها المنظمة فى مثل هذه الظروف على ضرورة البحث عن استثمارات فى مجالات متعددة جديدة ، أو أخرى مساعدة ، مما يتطلب إتباع إستراتيجية التنويع المرتبط وغير المرتبط ... أو البحث عن الإستراتيجية المناسبة لها من بين إستراتيجيات النمو والتوسع الأخرى.

- **المربع الثالث :** علامات الاستفهام (Question Marks) درجة النمو فى النشاط عالية / حصة الشركة فى السوق منخفضة :

يشير هذا المربع إلى مركز تنافسى منخفض ، فى حين يتميز معدل النمو فى السوق بالارتفاع ، مما يعنى ضعف المركز التنافسى للمنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات فى نفس مجالها ، وفى الوقت الذى يتسم فيه النشاط بالانتعاش والنمو.

وعلى ذلك نجد أهم مميزات هذا المربع تتمثل فيما يلى :

- انخفاض مبيعات المنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات فى نفس النشاط.
- تناقص الإرباح نتيجة انخفاض المبيعات.
- إقبال العملاء على منتجات المنافسين بصورة أفضل من إقبالهم على منتجات المنظمة.
- عدم استقرار سمعة ومكانة المنظمة فى السوق.

إذا ما هى الإستراتيجية المناسبة للمنظمة فى مثل هذه الظروف ؟

إن المنظمة فى مثل هذه الظروف تحاول تدعيم مركزها ، بما يؤدى للانتقال بنشاطها إلى المربع الأول ، الذى يشير إلى الاستثمار بدرجة كبيرة لكى تجنى المنظمة مميزات هذا المربع الذى يتسم بحصة عالية فى السوق ممتزج بمعدل نمو مرتفع ، هذا، وإلا فقد تزل المنظمة إلى المربع الرابع الذى يشير إلى حصة منخفضة فى السوق من ناحية ، ومعدل نمو منخفض فى النشاط الذى تنتمى إليه المنظمة من ناحية أخرى.

إن المنظمة يمكنها حينئذ إتباع إستراتيجية التركيز بما يساعدها على تخطى موقف الانخفاض فى حصتها ومحاولة الاستفادة من معدل النمو فى النشاط بالسوق ، كما يمكنها إتباع أى من إستراتيجيات النمو والتوسع ، وأخيراً فقد لا تتيح لها إمكاناتها إلا إتباع إستراتيجية الانكماش.

- **المربع الرابع :** الكلاب (Dogs) حصة الشركة فى السوق منخفضة / درجة النمو فى النشاط منخفضة :

يشير هذا المربع إلى مركز تنافسى منخفض ، كذا ، معدل نمو منخفض أيضاً ، ففى هذه الحالة لا تكون المنظمة واحدة من الرواد ، هذا إلى جانب انخفاض معدل النمو فى السوق بما يمثل موقفاً لا تحسد علية المنظمة ، فهى تعانى من المخاطر المزدوجة المتمثلة فى العمل عند مستوى منخفض من المخرجات مما يحملها المزيد من التكاليف وأيضاً فهى مرتبطة بالحد الأدنى من النمو فى السوق.

وعلى ذلك نجد أن أهم مميزات هذا المربع تتمثل فيما يلى :

- انخفاض المبيعات إلى أقل قدر ممكن.
- تناقص الأرباح ، بل قد تحقق المنظمة بعض الخسائر.
- عدم الإقبال على المنتجات محل التعامل فى السوق بصفة عامة.
- تقادم المنتجات وعدم تحقيقها للمنافع المرجوة منها.

إذا ما هى الإستراتيجية المناسبة فى مثل هذه الظروف ؟

إن المنظمة فى مثل هذه الظروف ، عادة تلجأ إلى إتباع إستراتيجية الانكماش بأى من أشكالها المتعددة ، فقد تلجأ الشركة إلى الاستسلام لشركة أخرى رائدة فى مجالها ، وقد تتحول الشركة إلى نشاط آخر تاركة هذا المجال برمته ، وقد تجد الشركة أن إستراتيجية التصفية وبيع الأصول أفضل لها من الاستمرار فى السوق.

العلاقة بين نموذج جماعة بوسطن ودورة حياة المنتج :

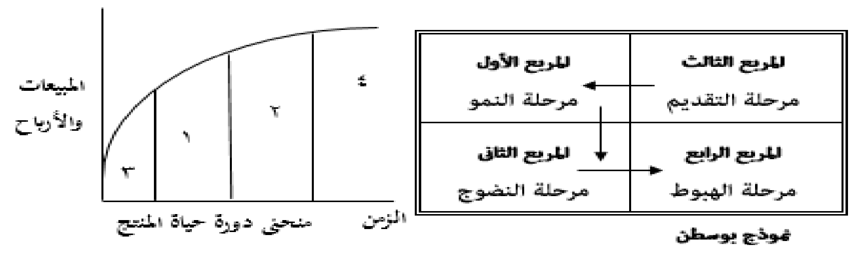
إن المتفحص لنموذج جماعة بوسطن ليجد تدرجاً - آخذاً شكل التقدم والتطور - منطقياً فيما يتعلق بمنتجات الشركة ، هذا التدرج ناجم عن دورة حياة المنتج ، فالبداية الطبيعية للمنتج تكون فى المربع الثالث ، ثم ينتقل إلى المربع الأول ، ثم ينتقل بعد ذلك إلى المربع الثانى ثم أخيراً المربع الرابع الذى يرتبط بالتحذيرات ويحمل معه الضوء الأحمر الذى يشير إلى علامة الخطر.

إن المنتج فى **مرحلة التقديم** غالباً ما يرتبط بمعدل نمو فى السوق يتسم بالارتفاع وان كان المركز التنافسى للشركة مازال منخفضاً ، حيث مازالت الشركة تتحسس خطواتها الأولى فى السوق ، ولديها آمالها وطموحاتها وأهدافها التى تسوقها إلى تحقيق مزيد من النمو.
وفى الغالب فان المنتج سيتحرك إلى موقف " المربع الأول " إذا ما اجتمعت الظروف وساعدته على ذلك ، بحيث يتزايد معدل النمو فى السوق ارتفاعاً ، وتنمو حصة الشركة فى السوق بما يؤدى لتوطيد موقفها التنافسى ، وعادة ما يحدث ذلك فى **مرحلة النمو** من
دورة حياة المنتج ، والتى تتسم فيها منتجات الشركة بالانتشار وتتعاظم استثماراتها ، وتزيد مبيعاتها ويكثر ربحها.

وفى مرحلة النضوج يلاحظ أن منتجات الشركة تنتقل من المربع الأول إلى المربع الثانى الذى يتسم بمعدل نمو منخفض فى السوق ، ومع ذلك يستمر للشركة - نسبياً - مركز تنافسى قوى طالما تعمل الشركة على تدعيم استثماراتها لتحافظ على مركزها فى السوق.

وتعد مرحلة النضوج من المراحل الحرجة فى دورة حياة المنتج ، إذ يسبقها مرحلة من أهم المراحل وأكثرها ضرورة بالنسبة للشركة " وهى مرحلة النمو " ، ولهذا فإن مرحلة النضوج تتأثر فى أوائلها بالمرحلة السابقة فنجد أن هناك نمواً فى المبيعات والأرباح ، ثم يعقب ذلك استقراراً فى المبيعات عند حدود معينة ، وأخيراً ففى نهائيات هذه

شكل رقم (٢/٨)
العلاقة بين نموذج بوسطن ودورة حياة المنتج



المرحلة **إما أن** تحقق الشركة أرباحاً وتحافظ على قيادتها للسوق وتتمتع بالتدفق النقدى المستمر إذا هى حافظت على تطوير منتجاتها ، **أو** تتخلى عن هذا المركز ويدخل منتجها أو منتجاتها فى مرحلة الهبوط التى تشير إلى المربع الرابع.

وفى مرحلة الهبوط (التدهور) التى تتسم بانخفاض المبيعات الخاصة بالشركة يلاحظ أن منتج أو منتجات الشركة تنتقل إلى المربع الأخير ، ويعنى ذلك انخفاض معدل النمو فى النشاط الخاص بمنتجات الصناعة ككل إلى جانب انخفاض حصة الشركة وتدهور مركزها التنافسى ، ولهذا فليس أسوأ على الشركة من وجودها فى هذا الموقف الذى قد يحتم عليها إستراتيجية معينة من إستراتيجيات الانكماش أو الانسحاب تماماً من السوق.

وبناء على ما سبق نلاحظ أن هناك علاقة وثيقة بين نموذج جماعة بوسطن ومراحل دورة حياة المنتج ، ويوضح ذلك الشكل رقم (2/8).

خطوات تطبيق نموذج جماعة بوسطن :

يمر تطبيق نموذج جماعة بوسطن بالمراحل التالية :

أ) تحديد القطاعات السوقية التى تعمل بها المنظمة والتى من خلالها تحاول تسويق منتجاتها ، يجب على المنظمة أن تحدد بوضوح القطاعات السوقية التى تتعامل معها حتى يمكنها الوقوف على مركزها بين المنافسين فى هذه القطاعات.

ب) تحديد خصائص المصفوفة بالنسبة لكل قطاع سوقى ، أى تحديد كل من :

- معدل النمو فى السوق.
- الحصة السوقية للمنظمة فى كل قطاع من القطاعات.

ج) تحديد موقع كل قطاع سوقى على المصفوفة ، وذلك فيما يتعلق بالمنتج أو المنتجات محل الدراسة.

د) اختيار الإستراتيجية الملائمة ، يجب على المنظمة عند اختيار الإستراتيجية الملائمة مراجعة النقاط التالية :

- أن تحديد الإستراتيجية الملائمة لكل قطاع أو منتج يجب أن يكون مصحوباً بتحديد مدى " علامات الاستفهام " التى تستطيع المنظمة مواجهتها فى ضوء مواردها المتاحة.
- يجب التمييز بين نتيجة التساؤلات " علامات الاستفهام " التى تستطيع المنظمة التحرك منها تجاه المربع الأول " النجوم " وتلك التى قد تؤدى بها إلى مرحلة الانسحاب " المربع الرابع ".

- يجب القيام بمراجعة مستمرة للإستراتيجيات المختارة فى ضوء التغيرات فى البيئة العامة للمنظمة والبيئة الخاصة بها ، وذلك بالإضافة إلى الوقوف على رد فعل المنافسين على كل إستراتيجية على حده.

معوقات تطبيق نموذج جماعة بوسطن :

من أهم المعوقات التى تواجه تطبيق نموذج جماعة بوسطن :

أ) استخدام أسلوب بسيط جداً للتعامل مع مواقف معقدة جداً ، إذ توجد عدة مشكلات فى سبيل التطبيق منها على سبيل المثال مشكلة قياس الحصة السوقية للسلعة أو تحديد معدل النمو السوقى مع استمرار تغير حدود السوق وفقاً لدخول سلع جديدة أو لتغير أذواق المستهلكين أو دخول مستهلكين جدد ، وذلك بالإضافة إلى صعوبة الاعتماد المطلق على المصفوفة دون مساعدة الرأى الشخصى للإدارة ، فالنموذج يعجز عن تقدير بعض المواقف الهامة مثل تحديد درجة المخاطر المرتبطة بالسلع المختلفة.... وغيرها من المواقف التى تولد مواقف معقدة.

ب) الإيجاز والأحكام الظاهرى : فالنموذج يستخدم لوصف إستراتيجيات عامة لمواقف تسويقية متنوعة فى حين توجد بعض المواقف التى تتطلب دراسة مجموعة كبيرة من المتغيرات التى تؤثر على اختيار الإستراتيجية ، ففى موقف التدهور طويل الأجل على سبيل المثال يتطلب الأمر دراسة المتغيرات التالية :

- درجة التأكد الخاصة بالتدهور من وجهة نظر المنافسين.

- شكل ومعدل التدهور.

- هيكل الطلب فى السوق.

- مواقف الخروج من السوق بالنسبة لكل الشركات.

ج) تقوم المصفوفة على افتراضين أساسيين هما النموذج التقليدى لدورة حياة المنتج والعوائد التى تتحقق للمنظمة من الحصة التسويقية ، وفى حالة عدم تحقيق هذين الافتراضين تكون نتائج المصفوفة غير صحيحة نسبياً.

د) التركيز الكبير على أهمية الحصة السوقية والعوامل المرتبطة بها فى تحديد الإستراتيجية الملائمة ، ومن ثم فإن الشركات التى تصل لمرحلة التدهور ينصح لها بالتصفية. فى حين أنه قد دلت بعض التجارب أن هناك شركات ذات حصة تسويقية منخفضة استطاعت أن تحقق أرباح ومعدلات نمو أكثر ارتفاعاً من الشركات المسيطرة فى السوق ، وذلك من خلال إتباع الآتى :

- تحديد القطاعات السوقية المهملة من جانب المنافسين ، والتى تتمتع فيها الشركات الأصغر بقوة نسبية أكبر.

- الاستخدام الفعال لعمليات تطوير بحوث السوق للوصول إلى قطاع سوقى متميز.

- تجنب الاعتماد على سياسات التنويع التى يتبعها كبار المنافسين.

مصفوفة شل DPM Shell :

من بين النماذج التى أقترحت للمساهمة فى عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية مصفوفة السياسة الموجه لشركة شل The Shell Directional Policy Matrix (DPM). وهى محصلة تطوير مصفوفة **BCG** وذلك حتى يمكن استخدامها فى مواقف أكثر تنوعاً من خلال إضافة متغيرات نوعية وكمية ومتعددة.

وتتضمن تسعه خلايا بديلة يمكن استخدامها فى تسعه مواقف يمثل المحور الرأسى المركز التنافسى للشركة والذى يقابل الحصة السوقية فى مصفوفة BCG ، كما يعبر المحور الأفقى عن ربحية السوق والذى يقابل معدل النمو فى نشاط الصناعة فى مصفوفة BCG. وتتحدد درجة ربحية السوق فى ضوء عدة متغيرات من أهمها : - نوع السلعة - معدل نمو السوق - موقف الصناعة - الظروف البيئية.

ويمكن تقسيم ربحية السوق على المحور الأفقى إلى : جذاب - متوسط - غير جذاب. ويتحدد المركز التنافسى للمنظمة فى ضوء عدة متغيرات من **أهمها** : طبيعة السوق - الطاقة الإنتاجية للمنظمة - بحوث السوق والسلعة.

ويمكن تقسيم المركز التنافسى للمنظمة على المحور الرأسى إلى : قوى -متوسط - ضعيف.

ويوضح الشكل رقم (3/8) نموذج مصفوفة السياسة الموجهة التى اقترحتها شركة شل تحت اسم **DPM Shell**.

شكل رقم (٣/٨)

مصفوفة السياسة الموجهة لشركة شل

ربحية السوق

المركز التنافسى للشركة	جذاب	متوسط	غير جذاب
قوى	التحرك و الانطلاق (١)	التحرك الإنسحابى (٨)	عدم الاستثمار (٩)
متوسط	المحاولات الجادة (٢)	التقدم الحذر (٦)	التحرك الإنسحابى (٧)
ضعيف	القيـــادة (٣)	النمـــو (٤)	التجنـــب (٥)

من الشكل رقم (3/8) يتضح أن هناك تسع خلايا يمكن بيان نبذة عن كل منها على النحو التالى :

(1) التحرك والانطلاق :

فى هذا الموقف تكون فرص الربحية المرتبطة بالمستقبل كثيرة مما يسهل وضع إستراتيجيات النمو والتوسع حيث تنطوى على اختيار ما بين تحقيق نمو فى حجم الحصة السوقية للمنظمة أو المحافظة على استمرار الوضع الحالى.

(2) المحاولات الجادة :

تنطوى هذه المرحلة على تكثيف الجهود للاستفادة من جاذبية أرباح السوق من خلال نتائج الاستثمار. فى مثل هذه الظروف ، قد ترغب المنظمة فى توجيه فائض التدفق النقدى الذى تحققه السلعة فى خدمة السلعة نفسها.

(3) القيـــــادة :

تهدف الإستراتيجية فى هذه الحالة إلى الحفاظ على هذا الوضع. وقد تحتاج إلى تدفقات إضافية لمواجهة التوسعات فى الطاقة الإنتاجية لدعم مركزها التنافسى ، على الرغم من أن المكاسب المحققة تكون كبيرة.

(4) النمـــــو :

يجب أن يسمح الاستثمار للسلعة أن تنمو مع نمو السوق ، ويلاحظ أن السلعة فى هذه الحالة تحقق تدفق يكفى للتمويل الذاتى ولا توجد حاجة للتدفقات النقدية التى تأتى من سلع أخرى.

(5) التجنب :

موقف المنظمة فى هذه الحالة يتشابه تماماً مع موقف السلعة فى نهاية دورة حياتها ولذلك ينبغى إحلال السلعة بسلعة أخرى فى السوق ، طالما أن لديها القدرة على تحقيق أرباح ، وينبغى اعتبار هذه الأرباح أحد مصادر التدفقات التى تستخدم للإنفاق على السلع الأخرى. ولكن الجهود التى تبذل لزيادة الأرباح خلال هذه المرحلة تتسم بأنها قصيرة الأجل.

(6) التقدم الحذر :

فى هذا الموقف يكون لبعض الاستثمارات ما يبررها. ولكن معظم هذه الاستثمارات يجب أن تتم بحذر شديد ، إذ إن الموقف التنافسى للمنظمة على قدر متوسط ، كذلك فربحية السوق متوسطة الجاذبية.

(7،8) التحرك الإنسحابى :

فى ظل هذا الموقف لا تتحقق تدفقات ذات قيمة ، ومن ثم فإن الإستراتيجية الملائمة تتمثل فى تحقيق تدفقات لتغطية قيمة الأصول حتى يمكن إعادة توزيعها فى أى مجال آخر.

(9) عدم الاستثمار :

المنتجات التى تقع فى هذا الموقف من المحتمل أن تحقق خسائر مؤقتة ليست بالضرورة متكررة كل عام. ولكن اجمالى الخسائر يفوق اجمالى الأرباح خلال فترة وجودها فى هذا الموقف. ومن ثم فإنه من غير المرغوب فيه أن تصل الإدارة بالسلعة إلى هذه المرحلة إلا إذا كانت إدارة غير فعالة.

وتتميز مصفوفة DPM بأنها أكثر شمولاً من مصفوفة BCG حيث تعطى مواقف أكثر تنويعاً وتشمل متغيرات أكثر تعقيداً وبذلك تقترب من الواقع. ولكنها مازالت تعانى من المشاكل المرتبطة بقياس السوق والحصة السوقية ودرجة المخاطر. واعتمادها على دورة حياة السلعة.

مصفوفة جينرال إليكتريك

تعد مصفوفة شركة جينرال إليكتريك Matrix - of General Electric التى قدمتها الشركة بالتعاون مع شركة ماكينزى للاستشارات أكثر تعقيداً ، وهى قريبة من مصفوفة السياسة الاتجاهية التى وضعتها مؤسسة شل للبترول واستخدمت بكثرة من قبل منشآت أوروبية عديدة ، وتُؤسس هذه المصفوفة على مرتكزين هما :

أ- جاذبية الصناعة على المدى البعيد.

ب- المركز التنافسى للمنظمة (قوة الأعمال).

بتدرج هذين العاملين انخفاضاً وارتفاعاً تنتج لنا مصفوفة جينرال إليكتريك تسع خانات ، وذلك بشكل أكثر تفصيلاً عن مصفوفة جماعة بوسطن ، إذ تحتاج إلى مزيد من المعلومات فى عامليها الاثنين الأساسيين وليس فقط معدل النمو فى النشاط والحصة التسويقية.

ويوضح الشكل رقم (4/8) مصفوفة شركة جينرال إليكتريك.

شكل رقم (٤/٨)

مصفوفة جينرال إليكتريك

قدرات وامكانات المنظمة

- الحصة التسويقية
- هوامش الربح
- المنافسة على السعر
- معرفة السوق والعملاء
- معرفة نقاط القوة والضعف
- مدى المنافسين
- الامكانات التكنولوجية
- فلسفة الإدارة

المؤثرات البيئية

- حجم السوق ومعدل النمو
- هامش أربا ح الصناعة
- قوة المنافسة
- الموسمية
- الدورات الاقتصادية
- التكنولوجيا
- الآثار الاجتماعية
- البيئة التشريعية
- الموارد البشرية

المركز التنافسي للمنظمة

جاذبية الصناعة على المدى البعيد

قوي	متوسط	ضعيف
أ	ب	جـ
د	هـ	و
ز	ح	ط

- مربعات تشير إلى ضرورة الانطلاق والاستمرار والتقدم
- مربعات تمثل تنبيهات للتمهل والتفكر
- مربعات تدل على تحذيرات بضرورة التوقف ومراجعة الموقف

ويتضح من الشكل أن المحور الرأسى يشير إلى جاذبية الصناعة وتتدرج من المستوى المنخفض حتى المستوى المرتفع ، ويدل المحور الأفقى على المركز التنافسى للمنظمة ويتسلسل من الضعف حتى القوة بما ينتج تسع خلايا منها ثلاث خلايا تتميز بالحث على الانطلاق والدفع للأمام نتيجة قوة المركز التنافسى وارتفاع معدل جاذبية الصناعة ، ومنها ثلاث خلايا تحذر وتطالب بالفكر والتمهل لعدم مناسبة الظروف المحيطة بالصناعة أو مركز المنظمة التنافسى بالإضافة إلى ثلاث خلايا تزداد حدة تحذيرها لدرجة المناداة بالتوقف حيث انخفاض كبير فى مستوى جاذبية الصناعة وضعف المركز التنافسى معاً

خطوات تطبيق نموذج جينرال إليكتريك :

الخطوة الأولى : تقدير معدل جاذبية الصناعة.

1- اختيار المعايير العامة اللازمة لتحديد معدل الصناعة مثل حجم الصناعة والنمو ، وهيكل المنافسة ... وغيرها ,

2- تحديد وزن لكل معيار حسب أهميته فى تحقيق أهداف المنظمة بحيث يكون المجموع واحد صحيح.

3- وضع تقدير للصناعة فى ضوء كل من هذه المعايير على أساس أن : (1) ليست جذابة على الإطلاق ، (5) جذابة جداً.

4- الحصول على الوزن الترجيحى لكل معيار ، وتجميع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة الجاذبية المقدرة للصناعة.

ويوضح الجدول رقم (8-1) مثال لكيفية تقدير معدل جاذبية الصناعة

جدول رقم (8-1)
مثال لكيفية تقدير معدل جاذبية الصناعة

معايير الجاذبية	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن
الحجم	.15	4	.60
النمو	.12	3	.36
التسعير	.05	3	.15
تنويع السوق	.05	2	.10
هيكل المنافسة	.05	3	.15
ربحية الصناعة	.20	3	.60
الدور التكنولوجى	.10	4	0.40
قابلية التضخم	.05	2	.10
الدوران	.05	2	.10
تمويل العملاء	.10	5	.50
تأثير الطاقة	.08	4	.32
اجتماعى	-	4	-
بيئى	-	4	-
قانونى	-	4	-
إنسانى	-	4	-

مجمـــوع	1.00		3,38

الخطوة الثانية : تقدير المركز التنافسى للمنظمة.

1- تحديد العوامل الأساسية التى تمثل عناصر القوة والضعف لدى المنظمة مثل النصيب السوقى ، والمنافسة السعرية ، والتوزيع ، ومقدرة الأفراد ، والانطباع العام ... وغيرها.

2- تحديد وزن لكل عامل حسب أهميته النسبية فى تحقيق نجاح المنظمة.

3- وضع تقدير لعناصر القوة الداخلية التى سبق تحديدها على أساس : (1) مركز تنافس ضعيف جداً ، (5) مركز تنافس قوى جداً.

4- الحصول على الوزن الترجيحى لكل عامل ، وتجميع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة تقدير المركز التنافسى.

ويوضح الجدول رقم (8-2) مثال كيفية تقدير المركز التنافسى للمنظمة.

جدول رقم (8-2)

مثال لكيفية تقدير المركز التنافسى للمنظمة

عوامل النجاح الأساسية	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن
نصيب السوق	.10	5	.50
معدل نمو وحدة الأعمال	-	3	-
اتساع خط الإنتاج	.05	4	.20
فعالية مبيعات التوزيع	.20	4	.80
المالك وفوائد الحسابات المهمة	-	3	-
منافسة السعر	-	4	-
فعالية الإعلان والدعاية	.05	4	.20
موقع وحداثة التسهيلات والامكانات	.05	5	.25
القدرة والإنتاجية	-	3	-
تأثيرات منحنى الخبرة	.15	4	.60
تكلفة المواد الخام	.05	4	.20
القيمة المضافة	-	4	-
نوعية السلعة النسبية	.15	4	.60

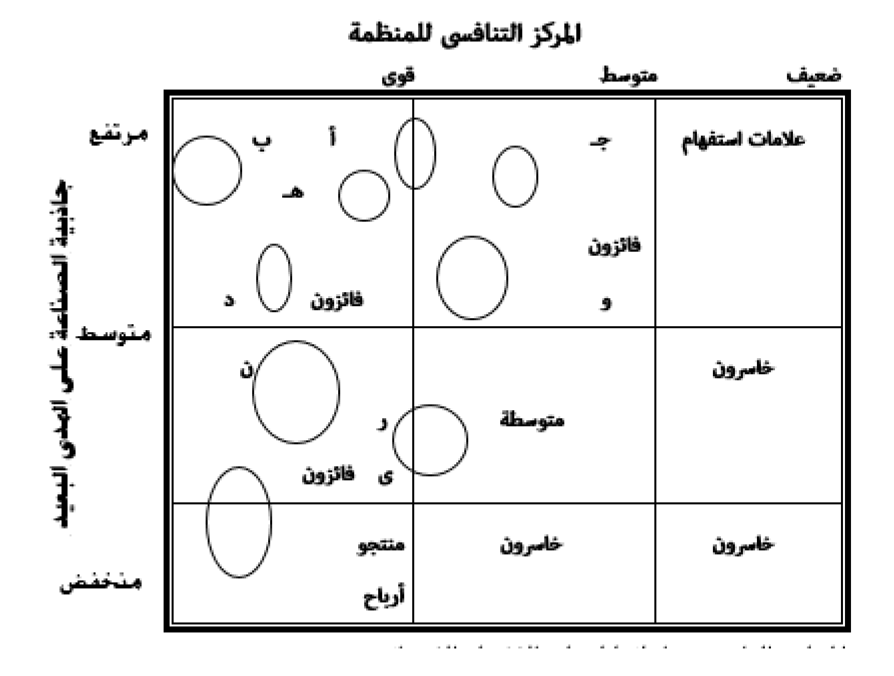
فوائد ومركز البحث والتطوير	.05	4	.20
التخلص من السيولة	.10	5	.50
مقدرة الأفراد	-	4	-
الانطباع العام	.05	5	.25
المجمــوع	1.00		4.30

الخطوة الثالثة : تحديد نتائج التقديرات السابقة

تحديد الموقع الحالى لكل عامل من العوامل الداخلية اعتماداً على نتائج التحليل السابق يمكن تحديد الموقع الفعلى لكافة وحدات الأعمال الإستراتيجية على المصفوفة بحيث تتناسب مساحة الدوائر مع حجم الصناعات المختلفة ، ويجب رسم نصيب المنظمة الحالى فى السوق على شكل مثلث وأن تكون الدوائر مركزة على الربط بين جاذبية الصناعة ونتائج تقدير المركز التنافسى.

ويوضح الشكل رقم (5/8) مصفوفة جينرال إليكتريك بعد تحديد معدل جاذبية الصناعة وتقدير الموقف التنافسى للمنظمة ونصيبها فى السوق.

شكل رقم (٥/٨)
مصفوفة جينرال إليكرتك



المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الإستراتيجى :

يتضمن اختيار الإستراتيجية التعرف على بدائل الإستراتيجيات الممكنة والتى يمكن تطبيقها ، ويكون الاختيار ميسراً إذا حددت عملية التقييم بديلاً واحداً مميزاً ، ولكن فى معظم الأحيان يجد متخذ القرار أن أمامه العديد من البدائل ، وحتى يتم الاختيار المناسب يجب مراعاة عدة معايير هامة من بينها دراسة الخبرة الماضية واتجاهات ذوى النفوذ فى المنظمة

" المناخ السياسى " ، ومراعاة مستوى المخـاطر الذى يمكن قبولـه ، هذا إلى جانب مراعاة اعتبارات عنصر الزمن ، والموارد التنظيمية، ومركز المنظمة فى الصناعة.

وبناء على ذلك يلاحظ أن أهم المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الإستراتيجى تتمثل فيما يلى :

1) دراسة الخبرة الماضية ، وذلك فى النواحى التالية :

أ - دراسة خبرة الأفراد. ب - دراسة خبرة المنظمة.

2) اتجاهات ذوى النفوذ فى المنظمة :

أ - دور الإدارة العليا. ب - دور الإدارة الوسطى

3) مستوى المخاطر الذى يمكن قبوله :

أ - المخاطر المحدودة. ب - المخاطر العالية.

4) عنصر الزمن " التوقيت المناسب " :

أ - الوقت المتاح للاختيار. ب - توقيت العوائد.

ج - توقيت استعداد السوق.

5) **الموارد التنظيمية :**

أ - الموارد المادية. ب - الموارد البشرية.

جـ - الموارد المالية.

6) **مركز المنظمة فى الصناعة :**

أ - المنظمات الرائدة. ب - المنظمات التابعة.

وفيما يلى نبذة عن كل عنصر من العناصر السابقة..

(1) دراسة الخبرة الماضية :

عادة ما يسلك معظم الأفراد سلوكاً شبيهاً بما انتهجوه فيما مضى ، ولهذا تبدأ معظم المنظمات بدراسة الإستراتيجية الحالية مع مراعاة البدائل الشبيهة بها ، ومن ثم فالبدائل التى سيتم اختيارها تحددها الإستراتيجيات الماضية.

إن الاستفادة من الماضى كأساس من أسس الاختيار الإستراتيجى من شأنه تخفيض الوقت والمجهود المكرسين للبحث عن بدائل جديدة ، إلا أن الاعتماد على تلك الأحداث الماضية - بالرغم من أهميته - قد يحد من قدرة المنظمة على التغيير والتفاعل بكفاءة مع بيئتها الحالية.

وفى هذا الصدد يمكننا دراسة الأبعاد التالية :

أ - دراسة الخبرة الماضية للأفراد :

أثبتت البحوث السابقة ارتباط الأفراد بالدورات التى مروا بها فى الماضى ، خاصة عندما كانوا مسئولون عن الأداء ، سواء نجحت الإستراتيجيات التى تبنوها أم فشلت.

إن الخبرة الماضية للأفراد تؤثر إلى حد بعيد فى اختيار البديل

الإستراتيجى مما يتطلب التعرف على هذه الخلفيات وإبرازها وتحليل نواحى القوة فيها للاستفادة منها ، وتحليل نواحى الضعف والقصور لعلاجها ومحاولة تفاديها.

ب ـ دراسة الخبرة الماضية للمنظمة :

تميل غالبية المنظمات إلى الالتزام بإستراتيجية واحدة ثابتة ، ولهذا فهى غالباً ما تقاوم التغيير ، فالخطوات والأحداث السابقة يتم الالتزام بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة لتقييم أى إستراتيجية ، ولهذا نجد أن الإستراتيجية الماضية تؤثر على تقييم بدائل الإستراتيجيات من عدة نواحى على النحو التالى:

ـ إن الإستراتيجيات القديمة والتى ثبت نجاحها يصبح من الصعب تغييرها عن الإستراتيجيات الأحدث والأقل نجاحاً.

ـ انه إذا ما بدأت الإستراتيجية فان التقيد بخطواتها ة والالتزام بإجراءاتها يجعلها تستمر على نفس النهج بما يسمى بظاهرة الجذب / الدفع ، إذ أن متخذى القرار يدفعون الإستراتيجية القديمة للتطبيق ، ثم يأتى مديرون يجذبون نفس الإستراتيجية للتطبيق فيستمر بقاؤها ... وهكذا.

ـ وإذا ما بدأت الإستراتيجيات السابقة بمواجهة المشاكل فان الإستراتيجيات الجديدة تلتحم مع الإستراتيجيات القديمة.

ـ وعندما تفشل الإستراتيجيات الفرعية أو عندما يستمر تغيير البيئة حينئذ

سيبدأ القادة بمراعاة تغيرات أكثر حدة عن الإستراتيجية الحالية.

(2) اتجاهات ذوى النفوذ فى المنظمة " المناخ السياسى " :

إن اختيار إستراتيجية معينة يرتبط غالباً بمراكز القوى والتأثير داخل المنظمة. نظراً لأن الإستراتيجية يترتب عليها تغييرات فى الهياكل التنظيمية وفى أنماط العلاقات، ومن ثم التأثير على النفوذ فان العناصر المؤثرة أو ذوى النفوذ الحاليين واتجاهاتهم سيكون لها تأثير فى تفضيل إستراتيجية ما دون أخرى.

وفى هذا الصدد يمكن دراسة الأبعاد التالية :

أ - دور الإدارة العليا :

تقع الإدارة العليا فى مواقع رئيسة وحساسة تستأثر من خلالها بالقوة والسلطة والتحكم فى المناخ السياسى السائد فى المنظمة ، إذ بناء على اتجاهاتها وميولها تصدر القرارات الإستراتيجية التى تحدد مراكز المسئولية وشغل المواقع الرئيسة ، وإعداد الميزانيات ومتابعة وحدات العمل ... كل ذلك من شأنه أن يساعد على اختيار استراتيجية دون أخرى ، حتى يستمر لهذه الإدارة نفوذها وتحافظ على علاقاتها وتبقى مكانها لفترات أطول.

ب - دور الإدارة الوسطى :

تقع الإدارة الوسطى فى مكان وسط تمثل فيه حلقة الوصل بين القمة

والقاع داخل المنظمة فهم لكى يحافظوا على مكانتهم وتماسكهم يجب أن يولدوا الإرادة القوية لدى مرؤوسيهم للعمل والإنتاج فى اتجاه معين ، كما يحب أن يكونوا على وعى تام باحتياجات ورغبات مرؤوسيهم ، ومن ناحية أخرى فإن مديرى الوسط سيتم تقييمهم من قبل الإدارة العليا لأغراض الترقية والعلاوات ... وغيرها ،وهم فى ذلك يعتمدون على أداء مرؤوسيهم ولهذا فإن دور المدير الوسط يتشعب صعوداً وهبوطاً ، اذ عليه أن يحافظ على التعاون وحسن التعامل مع مرؤوسيه وفى نفس الوقت تحقق رغبات وطموحات الإدارة العليا.

(3) مستوى المخاطرة الذى يمكن قبوله :

من المعروف أن هناك علاقة طردية بين درجة المخاطر ومقدار الربح الذى يمكن تحقيقه فكلما انخفض مستوى المخاطر زادت درجة التأكد وانخفض كذلك الربح المتحقق ، وعلى الوجه الآخر نجد أنه مع ارتفاع مستوى المخاطرة يزداد عنصر عدم التأكد وكذلك تكون احتمالات الربح عالية.

وبناء على ذلك تؤثر اتجاهات الإدارة نحو درجه المخاطرة التى يمكن قبولها على الإستراتيجية التى سيتم اختبارها.

وفى هذا الصدد يمكننا التفرقة بين نوعين من المخاطرة

أ - المخاطرة المحدودة :

إن الإدارة تتسم بالميل للمخاطرة المنخفضة أو المحدودة ، وعادة ما

تختار إستراتيجيات دفاعية وتكون تصرفاتها مجرد رد فعل للأحداث البيئية ، ولذا فهى تعتمد على الاستراتيجيات السابقة اعتماداُ كبيراً ، وفى هذا الصدد نلاحظ أن معظم المنظمات تميل إلى تجنب المخاطرة أو تحجيمها ، ولهذا فهى تستمر على استراتيجياتها الماضية مع التغيير الجزئى فى بعض أركانها محاولة التكيف مع المتغيرات البيئية كما نلاحظ أيضاً أن الإستراتيجيات المقدمة للإدارة العليا من قبل مديرى الوسط غالباً ما تميل إلى تجنب المخاطرة ومحاولة التكيف مع اتجاهات الإدارة العليا.

ب ـ المخاطرة العالية :

إن الإدارة التى لديها استعداد لتحمل درجة عالية من المخاطرة تتميز إستراتيجيتها بالسمة الهجومية ، وغالباً ما تتبنى مثل هذه الإدارة مشروعات تحاول من خلالها إحداث تغييرات فى البيئة.

(4) عنصر الزمن " التوقيت المناسب " :

إن التوقيت الخاص بإستراتيجية ما يعتبر عنصراً هاماً لنجاحها واستمرارها أو فشلها ، فالمدى الزمنى المتاح للاختيار فيما بين الإستراتيجيات كذلك الوقت الذى تأمل فيه الإدارة أن تحقق إستراتيجياتها النتائج المرجوة والعوائد المأمولة يعد من الأمور التى تشغل ذهن الإدارة. هذا إلى جانب دراسة الوقت الذى يكون فيه السوق مستعداً لاستقبال منتجات المنظمة ومتشوقاً إليها.

لذلك يمكننا فى هذا الصدد دراسة الأبعاد التالية :

أ - الوقت المتاح للاختيار :

كلما كان الوقت المتاح للاختيار طويل ، وهناك فرصة زمنية لتقييم البدائل كان أمام الإدارة فرصة اكبر للدراسة والتقييم والمفاضلة فيما بين الاختيارات المتاحة ، وبناء على ذلك فإن التوقيتات الحرجة - تلك التى تمثل آخر وقت محدد أمام الإدارة - هى التى تسهم إلى حد كبير فى تحديد عدد البدائل التى يتم دراستها وكذلك كمية ونوعية المعلومات التى يمكن الاعتماد عليها فى إجراء عمليات التقييم.

ب - توقيت العوائد :

يعد توقيت العوائد مهم أيضاً فى اختيار الإستراتيجية المناسبة ، ويتوقف ذلك على اتجاهات الإدارة ، أهى متعجلة أم يمكنها انتظار فترة أطول لتحقيق النتائج المرجوة. ويلاحظ أنه كلما كان تحقيق العائد على فترات زمنية أطول أدى ذلك إلى ظهور بعض المشاكل المالية مما يدعو إلى دراستها والاستعداد لها.

ج) توقيت استعداد السوق :

إن نجاح الإستراتيجية يعتمد على مدى استعداد السوق لتقبل منتجات وأنشطة المنظمة ، مما يتطلب من إدارة المنظمة مراعاة دقة توقيت التعامل مع السوق.

(5) الموارد التنظيمية :

تعد الموارد التنظيمية من أهم المعايير التى يجب مراعاتها عند اختيار الإستراتيجية المناسبة ، وتبدو أهمية هذه الموارد لكونها قد تمثل مصدراً من مصادر القوة بحيث تميز المنظمة تنافسياً ، كما قد تحد من تحقيق أهداف المنظمة.

وفى هذا الصدد يجب دراسة الأبعاد التالية :

أ ـ الموارد المالية :

تعد الموارد المالية عاملاً هاماً يمنح المنظمة مرونة كبيرة عند إجراء عمليات الاختيار فيما بين البدائل ، كما أنها تساعد على تحقيق قدر كبير من السيولة أو الأصول ذات القابلية للسيولة ، وموارد الشركة المالية على قدر توافرها فإنما تساعد المنظمة على انتهاز الفرص التى تتاح أمامها.

ب ـ الموارد المادية :

تشمل التسهيلات المادية المبانى والمعدات والآلات ... وتكمن قيمتها فى مدى أهميتها لتطبيق إستراتيجية معينة دون أخرى.

ج ـ الموارد البشرية :

الموارد البشرية من أهم المعايير المحددة لاختيار بديل استراتيجي معين دون آخر ، لذا يجب أن تقيم الشركة بدقة الجوانب المهارية والإدارية

المتوفرة لديها حتى يمكنها الاستفادة منها أقصى استفادة ممكنة. ومحاولة توفير ما ستحتاج إليه من موارد بشرية.

(6) مركز الشركة فى الصناعة :

غالباً ما تختار المنظمات ذات المركز القوى فى السوق إستراتيجيات تختلف عن تلك التى تختارها المنظمات التى لا تحظى إلا بحصة تسويقية أقل ، وعلى ذلك فإن مركز الشركة فى الصناعة يعد معياراً هاماً من بين المعايير الحاكمة فى الاختيار الإستراتيجى للمنظمة.

وفى هذا الصدد يمكننا دراسة الأبعاد التالية :

أ ـ المنظمات الرائدة :

هناك شركات قليلة داخل كل صناعة تسيطر على معدلات هذه الصناعة ، وتعد هذه الشركات رائدة فى السوق ويكون لها حصة تسويقية أكبر من غيرها بحيث تتولى قيادة الشركات الأخرى من حيث الأسعار وتقديم المنتجات والتوزيع ... وغيرها ، وتهدف هذه الشركات إلى استمرار سيطرتها وحفاظها على مركزها فى السوق مما يؤدى بها إلى تبنى إستراتيجيات تمكنها من الحفاظ على مركزها فى قيادة السوق الكلى لهذا قد تتبع إستراتيجية النمو والتوسع فى السوق الكلى كما قد تتبع إستراتيجية دفاعية لتحافظ على مركزها الحالى.

ب ـ المنظمات التابعة :

تتسم بعض المنظمات بانخفاض حصتها التسويقية مما يفرض عليها إتباع غيرها من المنظمات ولهذا يمكن لهذه المنظمات أن تتبع إستراتيجيات الوضع الحالى أو النمو المحدود وقد تساعدها بعض العوامل والظروف الخارجية أو الداخلية للاهتمام بصورة أفضل بمنتجاتها بحيث تتبع إستراتيجية النمو.

مراجع الباب الثالث

المراجع العربية

16- د. أبو ناعم ، عبد الحميد مصطفى ، الإدارة الاستراتيجية : إعداد مديري القرن الحادي والعشرين (القاهرة : غير مبين الناشر ، 1997).

17- د. الحملاوي ، محمد رشاد ، دليل المديرين فى التخطيط الاستراتيجي (القاهرة: مكتبة عين شمس ، 1993).

18- د. السلمي ، على ود. نهرت ل. سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية (القاهرة : مكتبة غريب ، غير مبين الناشر)

19- د. السيد ، إسماعيل محمد ، الإدارة الاستراتيجية ، الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، (1990).

20- د. جلال ، أحمد فهمي ، استراتيجية الإدارة (القاهرة : غير مبين الناشر ، 1982).

21- د. خطاب ، عايدة سيد ، التخطيط الإستراتيجي ، (غير مبين بيانات النشر)،2002 .

22- د. خليل ، نبيل مرسى ، الإدارة الاستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس (القاهرة : دار المعارف ، 1995).

23- د. ماهر ، أحمد ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية (الإسكندرية : غير مبين الناشر ، 1996).

24- د. مخيمر ، عبد العزيز جميل ، دليل المدير العربي في التخطيط الإستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات (398) ، 2005 .

25- د. مصطفى ، أحمد سيد ، الإدارة في البيئة المصرية (القاهرة : غير مبين الناشر ، 1985).

المراجع الأجنبية

26- Asch , David & Bowman , Cliff , Readings in Strategic management (New York. Macmillan Company , 1989).

27- David , Freed R., Concepts of Strategic Management (Columbus : Merrill publishing company 1989).

28- Higgins James M. & Vincze Julian W. Stratefic Management : text and cases (New york : Harcourt Brace Jovanovich , 1993).

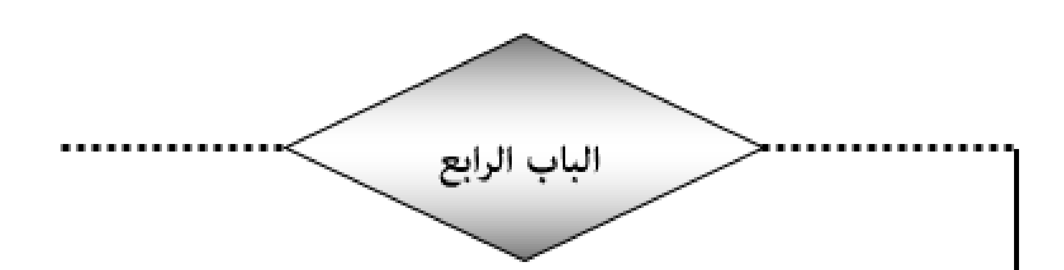
29- Hofer , C.W. & Schendel , D. , Strategy formulation Analytical Concepts (St. Paul : West , 1978).

30- Howe , W. Stewart , Corporate Strategy (London : Macmillan Education Ltd , 1989).

31- Justis , Robert T. & JuDD , Richard J. & Stephens , David P., Strategic Management and Policy : Concepts and Cases (New Jersey : Prentic – Hall , Inc., Englewood Ckiffs , 1985).

32- Miller , A;ex and Dess , Gregory G., Strategic Management (New Yrk : McGraw Hill Companies , Inc., 1996).

33- Porter , M., Competitive Strategy (New York : The free press, 1980).



تطبيق الإستراتيجية وتقييمها

- الفصل التاسع : تطبيق الاستراتيجية
- الفصل العاشر : المراجعة الاستراتيجية

الفصـل التاسع

تطبيق الاستراتيجية

Strategy Implementation

✍ بعد قراءتك لهذا الفصل يمكنك التعرف على :

- **أهمية عملية تطبيق الإستراتيجية.**
- **إطار ماكينزى لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية.**
- **متطلبات تطبيق الإستراتيجية.**

مقدمة

تناولنا فى الفصول من الثالث وحتى الثامن الخطوات الفرعية لمرحلة صياغة الإستراتيجية ، فبدأنا بتحديد رسالة المنظمة ، ثم عملية وضع الغايات والأهداف ، وأتبعنا ذلك بتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ، وتعرضنا للبدائل الإستراتيجية بصفة عامة ، وأخيراً بينا كيفية الاختيار الإستراتيجي وذلك من خلال الاستعانة بنماذج جماعة بوسطن الاستشارية ، ونموذج السياسة الموجهة لشركة شل ، جينرال إليكتريك، والمعايير التى يجب دراستها وتحليلها لنجاح الاختيار الاستراتيجي.

وفى هذا الفصل نعرض لعملية تطبيق الإستراتيجية التى تم اختيارها وذلك من خلال تناول الموضوعين التاليين :

- **أهمية عملية تطبيق الإستراتيجية.**
- **متطلبات تطبيق الإستراتيجية.**

أهمية عملية تطبيق الإستراتيجية.

إن النجاح فى صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح فى تطبيقها. فغالباً ما يكون التطبيق أكثر صعوبة ، إذ يحتوى على عمليات وأنشطة فعلية ، ويمكننا الوقوف على هذه الحقيقة من واقع استقراء المفارقات الزوجية التالية :

(1) أ- إن صياغة الإستراتيجية تهتم ببيان وضع مختلف العوامل المؤثرة قبل التطبيق.

ب - إن تطبيق الإستراتيجية يهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والإنتاج.

(2) أ - تركز صياغة الإستراتيجية على الفعالية.

ب - يركز تطبيق الإستراتيجية على الكفاءة.

(3) أ - أن أساس صياغة الإستراتيجية يتمثل فى التنبؤ والتوقع المستقبلي.

ب - أن أساس تطبيق الإستراتيجية يبنى على العمليات التشغيلية.

(4) أ - تتطلب صياغة الإستراتيجية مهارات توقع وتخمين وتحليل حسنة.

ب - يتطلب تطبيق الإستراتيجية مهارات دافعية وقيادة فعالة.

(5) أ - تتطلب صياغة الإستراتيجية التنسيق والتكامل فيما بين عدد قليل من الأفراد.

ب - يتطلب تطبيق الإستراتيجية التنسيق والتكامل فيما بين عدد كبير من الأفراد.

إن مفاهيم وأدوات صياغة الإستراتيجية لا تختلف كثيراً بين الشركات الكبيرة أو الصغيرة ، كذلك الحال فيما بين المنظمات الربحية أو المنظمات التى لا تهدف إلى الربح. فى حين أن تطبيق الإستراتيجية يختلف كلية مع اختلاف الأحجام وأنماط الشركات (من حيث الحجم أو الربحية أو الدولية ... الخ) ، فيشمل تطبيق الإستراتيجية العديد من المجالات والأنشطة منها : بيان بدائل المبيعات ، إضافة أقسام جديدة ، تقديم التيسيرات والتسهيلات ، تعيين موظفين جدد ، تغيير إستراتيجية التسعير بالمنظمة ، تنمية وتطوير الموازنات المالية ، تنمية مهارات العاملين الجدد ، تأسيس نظم إجراءات الرقابة على التكاليف ، تعديل إستراتيجيات الإعلان ، تنمية نظم التسهيلات البديلة ، تدريب العاملين ، تحويل المديرين لمجالات الأعمال حسب الكفاءة ... الخ. هذه الأنماط وغيرها مما

يتعلق بتطبيق الإستراتيجية يلاحظ أنها تختلف كلية فيما بين المنظمات الحكومية عنها فى منظمات الأعمال الخاصة ، كذلك فى المنظمات الصناعية عنها فى المنظمات الخدمية ، ولقد قدمت مجموعة ماكينزى الاستشارية Consulting Firm Mckinsy & Company نموذج عرف باسمها يهتم ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تطبيق الإستراتيجية The Seven Ss Framework

ويوضح الشكل رقم (1/9) إطار ماكينزى لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية المختارة.

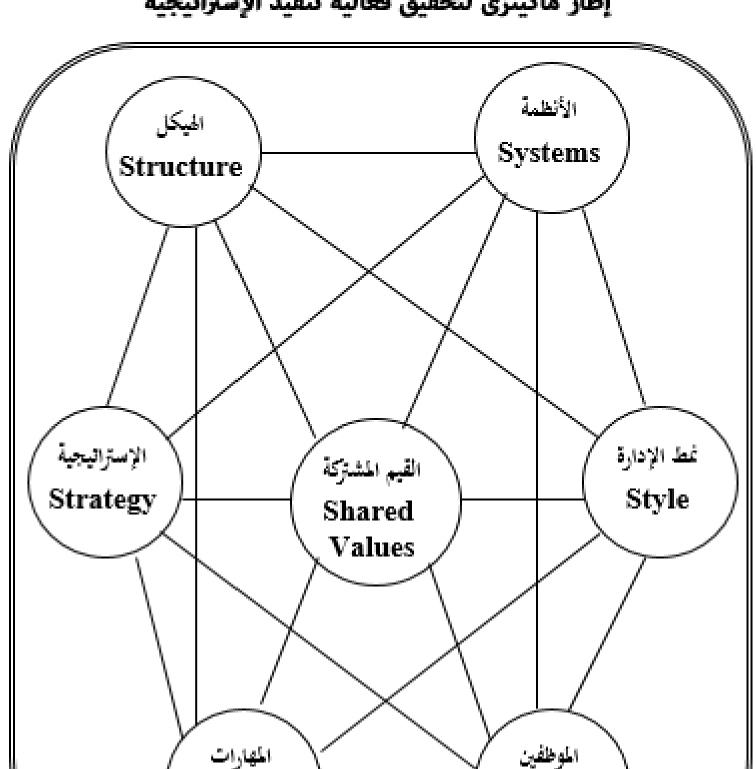
ويتضح من الشكل رقم (1/9) إن العناصر الإدارية والتنظيمية التى يشير إليها نموذج ماكينزى تتمثل فيما يلى :

(1) **الإستراتيجية Strategy :** وتشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التى تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة متميزة على تخصيص الموارد.

(2) **الهيكل Structure :** ويمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التى تظهرها الخريطة التنظيمية ، والأعمال والمهام والمسئوليات والسلطات الدالة على من المسئول أمام من ؟ ، وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها.

(3) **الأنظمة System :** وتدل على عمليات التشغيل والتدفقات التى تبين كيفية إتمام العمل داخل المنظمة أولا بأول ، وذلك لمختلف الأنشطة والعمليات ، ومن بينها نظم المعلومات ، ونظم الموازنات الرأسمالية ، ونظم الإنتاج والعمليات ، ونظم رقابة الجودة ونظم قياس الأداء وتقييم العمل.

شكل رقم (١/٩)
إطار ماكينزى لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية



(4) نمط الإدارة Style **:** ويمثل نمط الإدارة الأيدولوجية الفكرية لإدارة المنظمة ، وفلسفتها التنظيمية ، بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة ، وما تحسبه مهما ويحتاج إلى أعز الموارد مادة وبشر ووقتا ، ويستحق أن يتحول إلى سلوك وتصرف.

(5) الهيئة الإدارية Staff **:** يقصد بالهيئة الإدارية الموظفون داخل المنظمة ، وهنا يصبح من الضرورى الاهتمام والتفكير فى هؤلاء

الأفراد بشكل متكامل ليس فى شخصياتهم فقط ، بل فى كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للإستراتيجية.

(6) **القيم المشتركة** Shared Values : وتمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التى يشترك فيها الأفراد بالمنظمة وغالبا لا نجدها صريحة فى الأهداف ، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلى الذى ترغب الإدارة العليا فى نشرة داخل المنظمة ، ومن ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد.

(7) **المهارات** Skills : وتمثل القدرات والإمكانات ، و الكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملى ، والخصائص التى تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

متطلبات تطبيق الإستراتيجية.

إن صياغة الاستراتيجية فى حاجة إلى قدرة فكرية وتحليلية ، بينما وضعها موضع التطبيق فيحتاج إلى قدرات ومهارات إدارية وفنية متعددة الأبعاد. فعند تحديد الاستراتيجية المناسبة نجد أننا فى حاجة إلى دراسة وتحليل وفحص البيئة الخارجية بحيث نقف على الفرص والمعوقات كما نحتاج لدراسة وتقويم الامكانات الحالية للمنظمة للوقوف على نقاط القوة والضعف. هذا إلى جانب تحديد وتقدير أهمية القيم والأخلاقيات الشخصية السائدة. وأخيرا تحديد المسئولية الاجتماعية للمنظمة. أما فيما يتعلق بتطبيق الإستراتيجية فان الأمر هنا يشمل كافة

الجهود التى تبذل لوضع الإستراتيجية موضع التطبيق. ومن أهم هذه الجهود والأنشطة :

- بناء الأهداف السنوية ، وصياغة السياسات.
- تحديد المهام الأساسية التى يجب القيام بها.
- تخصيص هذه المهام على الأفراد وتحديد مسئولية كل فرد.
- التنسيق بين المهام المختلفة.
- تصميم نظام دقيق للمعلومات الإدارية.
- تصميم برامج خاصة للسلوك بحيث تتضمن جداول زمنية لتنفيذ العمليات.
- تحديد مقاييس ومعايير الأداء المناسبة سواء كانت كمية أو نوعية أو مختلطة منهما معا.
- وضع نظام يسمح بمقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير الموضوعة.
- وضع نظام للرقابة والحوافز والجزاءات بالنسبة للأفراد.

وبناء على ذلك يمكن تقسيم المتطلبات الواجب مراعاتها لتطبيق الإستراتيجية فى المجموعات التى يوضحها الشكل رقم (2/9).

شكل رقم (٢/٩)

متطلبات تطبيق الإستراتيجية

تنمية القدرات والكفاءات الإدارية		الأهداف السنوية
العمليات والأنشطة الداخلية	المتطلبات الواجب مراعاتها عند تطبيق الإستراتيجية	صياغة السياسات
بناء الهيكل التنظيمى		توزيع وتخصيص الموارد

من الشكل رقم (2/9) يتضح أن متطلبات تطبيق الإستراتيجية يمكن وضعها فى المجموعات التالية :

(1) تحديد الأهداف السنوية.

(2) صياغة السياسات.

(3) توزيع وتخصيص الموارد.

(4) بناء وتهيئة الهيكل التنظيمى المناسب

(5) الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية " العمليات والأنشطة الداخلية ".

(6) تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية.

وفيما يلى نبذة عن كل من هذه المتطلبات :

(1) الأهداف السنوية :

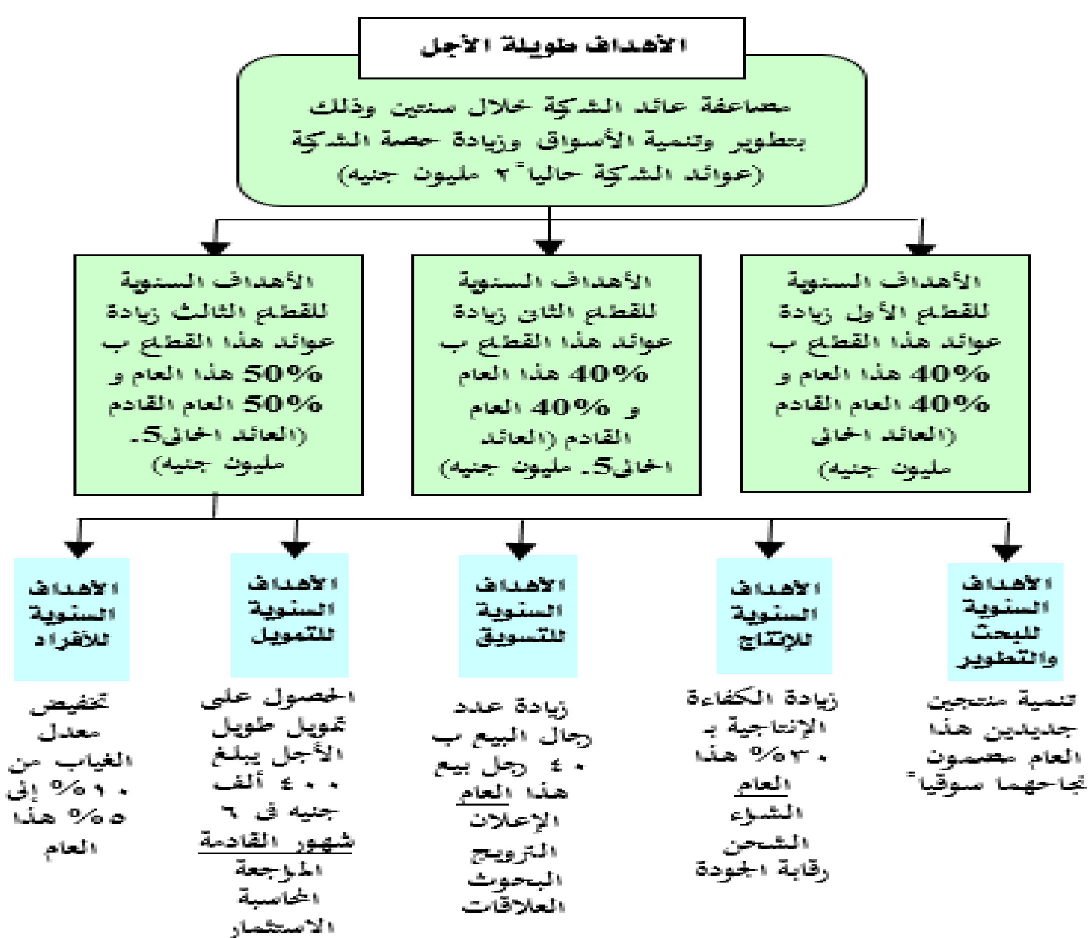
يتم تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية ، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديرى قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة. إن عملية المشاركة فى وضع الأهداف السنوية تقود إلى تحقيق الرضا والقبول للأهداف الموضوعة. وتعد الأهداف السنوية عاملاً رئيسياً يأتى فى مقدمة المتطلبات اللازمة لعملية تطبيق الإستراتيجية وذلك لأنها :

1. تقدم الأسس والمبادئ اللازمة لتوزيع وتخصيص الموارد.
2. تعد من أهم المعايير الضرورية لتقييم المديرين.
3. تعد كمحدد رئيسى لمدى التقدم فى تحقيق الأهداف طويلة الأجل.
4. تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام.

لهذه الأسباب ولغيرها ، يجب مراعاة بذل الوقت والمجهود المناسبين فى إعادة تقرير الأهداف السنوية بما يؤدى لصياغتها وتحقيقها بالطريقة السليمة بحيث تساير الأهداف طويلة الأجل ، وتدعم تطبيق الإستراتيجية على الوجه المأمول وعادة ما توضع الأهداف السنوية فى شكل بعض المصطلحات منها : الربحية ، النمو ، والحصة السوقية للمنظمة من خلال دراسات تشريح السوق



الشكل رقم (٣/٩)
تحديد الأهداف السنوية بناء على الأهداف طويلة الأجل



والمناطق الجغرافية ، مجموعات المستهلكين ، والإنتاج " كمية / جودة ".

ويوضح الشكل رقم (3/9) كيفية تحديد الأهداف السنوية لإحدى المنظمات ، تلك التى تم تحديدها بناء على الأهداف طويلة الأجل.

ومن الشكل السابق يمكننا تحديد النتائج التالية :

(المبالغ بالمليون جنيه)	**1995**	**1996**	**1997**
القطاع الأول	1.00	1.4	1.96
القطاع الثانى	0.5	0.7	0.98
القطاع الثالث	0.5	0.75	1.125
اجمالى عوائد الشركة	2.00	2.85	4.065

ويتضح من الشكل السابق أن تسلسل الأهداف يمكن أن يتم بناء على الهيكل التنظيمى للشركة. فالأهداف تتكون فى شكل مستوى هرمى بما يحقق الأهداف العامة للشركة ، مع ملاحظة الترابط فيما بينها ، فلن تستطيع إدارة التسويق تحقيق أهدافها وبيع الوحدات المطلوبة ما لم تتمكن إدارة الإنتاج من تحقيق أهدافها بزيادة الكفاءة الإنتاجية ... وهكذا.

(2) صياغة السياسات :

لن تتمكن الشركة من توجيه إستراتيجيتها بصورة طبيعية إذا لم تكن هناك سياسات واضحة وموضوعية ومرنة تواكب ما قد يحدث من تغيرات. فالسياسة تشير إلى الخطوات العامة المحددة ، والطرق ، والإجراءات ، والقواعد ، والأشكال ، والتطبيقات الإدارية التى تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة.

والسياسات تساعد كل من العاملين والمديرين للتعرف على ما هو مطلوب منهم، وبالتالى يمكن تطبيق الإستراتيجية بنجاح ، كما أنها توفر أسس الرقابة الإدارية ، وتسمح بالتنسيق والتعاون فيما بين الوحدات التنظيمية ، وتخفض من كمية الوقت الذى يقضيه المديرين لاتخاذ القرارات. والى جانب ذلك فإن السياسات توضح ما هى طبيعة العمل المطلوب وسيؤدى بواسطة من ؟.

وقد توضع السياسات لمساعدة جميع الإدارات والأقسام (مثل نحن نقدم فرص عادلة فى معاملة موظفينا) كما قد توضع بعض السياسات لإدارة معينة (مثل العاملين فى هذه الإدارة يجب أن يحصلوا على دورة تدريبية واحدة على الأقل كل سنة). ويجب أن تكون السياسات مكتوبة قدر الامكان. ومن الأمثلة على بعض السياسات التى تدعم إستراتيجية المنظمة وتحقق أهداف الإدارات والأقسام المختلفة ما يتضح مما يلى :

إستراتيجية الشركة :

احتلال مركز متميز بين متاجر الأقسام لتحقيق النمو فى المبيعات وتحقيق أهداف الربحية.

السياسات المساعدة :

1. " تفتح كل الأقسام التابعة للشركة من الساعة 8 صباحاً حتى الساعة 8 مساءاً من يوم السبت وحتى يوم الخميس " ، وسوف تمكن هذه

السياسة من زيادة المبيعات إذا التزمت عامة الأقسام من فتح أبوابها للبيع خلال الفترة الزمنية الموضحة.

2. " تقدم كل الأقسام تقريراً تفصيلياً بصورة شهرية عن مختلف الأمور بالقسم " سوف تسهم هذه السياسة فى تخفيض النفقات إلى معدلات المبيعات.
3. " يجب على كل الأقسام أن تسهم فى إعلانات الشركة بـ 5% من العائد الشهرى الكلى لها " ، سوف تسمح هذه السياسة للشركة ببناء صورة ذهنية وسمعة طيبة للشركة على المستوى القومى.
4. " يجب على كل الأقسام أن توجد الشكل العام لأسعارها من خلال الكتاب العام لأسعار الشركة " ، سوف تساعد هذه السياسة فى بناء الثقة لدى المستهلك بأن ما تقدمه الشركة من منتجات ذات سعر واحد وجودة واحدة فى جميع أقسامها.

أهداف القطاع :

زيادة عوائد القطاع من 10 مليون جنية عام 1996 إلى 15 مليون جنية فى عام 1997.

السياسات المساعدة :

1. " مع بداية عام 1997 ، يجب على رجل البيع بالقطاع أن يقدم تقرير أسبوعى عن نشاطه يتضمن الصفقات المطلوبة ، والسفريات الخاصة بالعمل ، كميات الوحدات المباعة ، قيمة الوحدات المباعة ، عدد

الحسابات التى تم فتحها للعملاء.. " ، سوف تؤكد هذه السياسة لرجل البيع الحرص على إثبات أهمية المنطقة التى يعمل بها فى تحقيق أهداف الشركة ككل.

2. " مع بداية 1997 ، يجب أن يمنح هذا القطاع العاملين به 5% من اجمالى العائد فى شكل مكافأة فى عيد العمال " ، سوف تساعد هذه السياسة فى رفع كفاءة العاملين.

3. " مع بداية عام 1997 ، يجب أن تصل مستويات المخزون فى متاجر الجملة إلى 30% وذلك حسب خطط الإنتاج " ، سوف تخفض هذه السياسة من تكاليف الاحتفاظ والاستثمار فى المخزون وتساعد على زيادة المجهودات التسويقية لتصريف المنتجات.

أهداف إدارة الانتاج :

زيادة الإنتاج من 20 ألف وحدة فى عام 1996 إلى 30 ألف وحدة عام 1997.

السياسات المساعدة :

1- "مع بداية يناير عام 1997 سوف يقوم العاملين بالعمل أوقاتاً إضافية تصل إلى 20 ساعة أسبوعياً" ، وهذه السياسة سوف تخفض من الحاجة إلى إضافة عمال جدد.

2- "مع بداية يناير عام 1997 سوف يمنح العاملين مكافأة تصل إلى 100 جنيه لمن لا يخطئ ولا يقصر فى عمله ولا يتأخر عن يوم العمل" ، وهذه السياسة سوف تخفض من معدلات الغياب وترفع الإنتاجية.

3- "مع بداية يناير عام 1997 سوف يتم استئجار المعدات والآلات الجديدة أفضل من شرائها" ، هذه السياسة سوف تخفض من الضرائب المفروضة على الأصول وتسمح بأرصدة أكبر يمكن توجيهها للاستثمار فى عمليات الإنتاج المتقدمة.

(3) توزيع وتخصيص الموارد :

يعد توزيع الموارد من أنشطة الإدارة العليا ، إذ يهم فى التطبيق الفعال للإستراتيجية المقترحة. وفى المنظمات التى لا تعتمد على مدخل إدارة الإستراتيجية فى اتخاذ قراراتها يلاحظ أن توزيع الموارد غالباً ما يمثل قراراً مركزياً. أما فى المنظمات التى تعتمد على مدخل إدارة الإستراتيجية فنجد أن توزيع الموارد غالباً ما يتم تبعاً للأولويات الموضوعة فى صورة الأهداف السنوية.

تمتلك كل المنظمات على الأقل أربعة أنواع من الموارد تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها الموضوعة ، تتمثل هذه الموارد فى (الموارد المالية - الموارد المادية - الموارد البشرية - الموارد التكنولوجية).

إن توزيـع المـوارد علـى الإدارات والأقسـام المختصـة لا يعنـى بالضرورة نجاح عملية تطبيق الإستراتيجية ، فهناك عدداً من العوامل الهامة يجب مراعاتها لتتم عملية التوزيع بالفعالية المطلوبة ، ومن أهمها

- الحفاظ على الموارد النادرة ووقايتها.
- مراعاة المعايير المالية فى الأجل القصير.
- البناء التنظيمى المناسب.
- مراعاة غموض الإستراتيجية.
- مراعاة مختلف المخاطر.
- الدقة فى معرفة احتياجات كل إدارة ومتى تحتاج إليها.

(4) بناء وتهيئة الهيكل التنظيمى المناسب :

هنـاك عـدة عوامـل تـؤثر فـى بنـاء الهيكـل التنظيمـى أهمهـا حجـم المنظمة ، وعمر المنظمة ، ونمط التكنولوجيا المتبع ، والإستراتيجية أو الإستراتيجيات التـى تتبعها المنظمـة ، وتبعيـة المنظمـة للقطـاع العـام أو الخاص أو المشترك ... وغيرها.

ولهذا يلاحظ إن منظمات الأعمال فى تدرجها الطبيعى قد تحولت من منظمات ذات إستراتيجيات بسيطة تقوم على أساس إنتاج منتج واحد أو توزيـع منتجاتهـا فـى سـوق واحـد ومنـاطق جغرافيـة محـددة ومراحـل إنتاجيـة محددة ، إلـى منظمـات ذات إستراتيجيات معقدة تقوم علـى فكرة تعدد المنتجات وتعدد المراحل الإنتاجية وتنوع الأسواق. كل ذلك كان له

تأثيره على الهيكل ، فالإستراتيجيات البسيطة كان يلائمها التنظيم الوظيفى ، أما الإستراتيجيات المعقدة فأصبحت فى حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة (حسب الغرض) قد تكون حسب المناطق أو حسب المنتجات أو حسب العملاء ... الخ.

وهكذا نجد أن نوع الإستراتيجية المختارة يؤثر على الهيكل التنظيمى الواجب إتباعه فإذا كانت الإستراتيجية تعتمد على إنتاج منتج واحد ، أو تتعامل مع سوق واحد أو مجموعة واحدة من العملاء فحينئذ يكون التنظيم على أساس وظيفى هو الأنسب ، بينما إذا اعتمدت إستراتيجية المنظمة على النمو والتوسع فإنها حينئذ تنوع منتجاتها وأسواقها وتختلف أنماط التكنولوجيا التى تستعين بها ويتشتت عملاؤها وتتعدد مراحل الإنتاج بها ، فحينئذ نجد أن التنظيم على أساس الغرض هو الأكثر مناسبة لوضعها.

وقد أشارت Wood Word إلى أن تكنولوجيا الإنتاج والمتمثلة فى إنتاج الوحدة، إنتاج الطلبية ، نوعية الإنتاج (مستمر - متغير) ذات أهمية كبيرة وتأثير ملموس على الهيكل التنظيمى الواجب اتباعه.

كما أشار Chandler وهو من رواد الباحثين فى مجال الإستراتيجية والهيكل ، إلى أن الإستراتيجية تحدد شكل الهيكل وبالتالى فإن التطبيق الجيد للإستراتيجية يمكن أن يتحقق بشكل أفضل من خلال

تنميـة وتطـوير هيكـل تنظيمـى يلائـم هـذه الإسـتراتيجية كمـا أثبتـت احدى الدراسات التى أجريت فى المملكة المتحـدة أن هنـاك علاقـة طرديـة بين الإستراتيجية المطبقة ونوع الهيكل التنظيمى المتبع. ويوضـح الجـدول رقـم (9-1) نتيجـة الدراسـات الميدانيـة التـى أجريـت علـى 100 شـركة لبيان العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمى.

جدول رقم (9-1)

العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمى

الإستراتيجيـــة	عدد الشركات	الهيكل التنظيمى			
		هيكل وظيفى		هيكل حسب الغرض	
		عدد	%	عدد	%
1) استراتيجية منتج واحد	6	6	100	-	-
2) إستراتيجية تعدد المنتجات مع سيادة منتج وحيد	14	5	36	9	64
3) إستراتيجية تنويع مرتبط	60	3	5	57	95
4) إستراتيجية تنويع غير مرتبط	20	-	-	20	100

وبناء على ما سبق يلاحظ أن بناء الهيكل التنظيمى المناسب يعد من الموضوعات الهامة التى يجب مراعاتها عند بداية تطبيق الإستراتيجية ، وليست العبرة هنا مجرد مفاضلة بين هيكل تنظيمى وآخر ، بقدر مـا هـى تحديد الهيكل التنظيمى المناسب للإستراتيجية التى تم اختيارها.

(5) الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية :

حتى يمكن تطبيق الإستراتيجية بنجاح ، فانه يجب - بجانب تصميم الهيكل التنظيمى المناسب - الاستفادة المثلى من الموارد التنظيمية المتاحة ، ويتطلب ذلك تحديد ما يلى :

أ - بناء المعايير لقياس الأداء.
ب - الدافعية ونظام الحوافز.
ج - نظام للعقاب والردع (الجزاءات).

وفيما يلى نبذة عن كل عنصر من العناصر السابقة :

أ - بناء المعايير لقياس الأداء :

ينبغى ترجمة الإستراتيجية الكلية للمنظمة فى صورة خطط وبرامج تفصيلية يمكن الاعتماد عليها كمعايير يتم فى ضوئها الحكم على الأداء الفعلى ، وتمثل المعايير ذلك المستوى الواجب أن تكون عليه العمليات والأنشطة لتحقيق غرض معين محدد مقدماً فى ظل ظروف تشغيل معينة. ويجب أن تتسم المعايير بالسمات التالية :

- **الواقعيـــــة** : بما يعنى إمكانية تنفيذ تلك المعايير.
- **الثبات النسبى** : ويشير ذلك إلى عدم إدخال تعديلات جوهرية على المعايير طالما لم تحدث تغييرات أساسية فى الظروف المحيطة.

- **الدقة والوضوح** : بما يعنى سهولة فهمها من قبل العاملين على تنفيذها.
- ربط المعايير بالمفاهيم والاعتبارات السلوكية والإنسانية.

وحتى تتم عملية بناء المعايير لقياس الأداء بصورة مناسبة فيجب مراعاة النقاط التالية :

- إن الأمر قد يتطلب وضع خطط مرنة لمواجهة الظروف المتغيرة.
- انه لا يجب التركيز فقط على معيار واحد وإهمال باقى المعايير ، فلا يجب الاهتمام - على سبيل المثال - بالربح فقط فى الأجل القصير بما يؤدى إلى التصرف بما يضر بمصلحة المنظمة فى الأجل الطويل.
- انه من الممكن الاستفادة من نظام الإدارة بالأهداف عند بناء المعايير.

ب - الدافعية ونظام الحوافز :

يجب وضع نظام للمكافأة والتحفيز بحيث يرتبط بمدى الإنجاز والتقدم فى تنفيذ الإستراتيجية وذلك فى ضوء ما تسفر عنه نتيجة التقييم. وان كانت هناك صعوبة فى ربط الحافز بتحقيق الإستراتيجية نظراً لطول أجلها ، إلا انه لا يجب الاعتماد على ذلك، فمن الممكن تقسيم الأجل الطويل إلى آجال قصيرة.

ويجب أن يعكس نظام المكافأة بالمنظمة كل من نوعية الأداء ، وطبيعة العمل ، وما يحصل علية الزملاء فى المنظمة ، بحيث يعكس هذا النظام المكانة التنظيمية للأفراد كل حسب مستواه.

إن الأجور والمكافأة والحوافز لا تمنح على أساس النتائج فقط بل هناك العديد من العوامل الأخرى التى يجب أن تؤخذ فى الحسبان مثل طبيعة العمل والخبرة والجودة والمنافسة والعمر ومستويات المعيشة ... وغيرها.

وبالرغم من أن معظم أنظمة الحوافز الآن فى معظمها ليست لها علاقة مباشرة بالأداء. ومع ذلك فإنه يمكن إدارة بعضها بالشكل الذى يشكل حافزاً للأفراد الذين لهم علاقة بالقرارات الإستراتيجية.

ج) نظام للعقاب والردع (الجزاءات) :

يجب أن تستعين الإدارة عند تطبيقها للإستراتيجية بوضع نظام دقيق وواضح وعادل للعقاب والردع ، والهدف منه منع السلوك غير المرغوب ، ولهذا يركز على ردع الأفراد أكثر منه تشجيعهم. إذ يهتم نظام المكافآت والحوافز بعملية الحفز والدفع ويهتم نظام الردع بالجانب الآخر الذى يمثل محاولة منع الأخطاء والتصرفات غير المرغوبة.

(6) تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية :

حتى يمكن تطبيق الإستراتيجية بصورة جيدة ، يجب وضع إجابات واضحة لعدة تساؤلات تتعلق بمدى توافر القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية ، ومن بين أهم هذه التساؤلات :

- ما هو عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الإستراتيجية؟ وما هو الكم الموجود منها؟
- ما هو عدد الأفراد الجدد ؟ وما هى نواحى التنمية المطلوبة بالنسبة لهم لمواجهة متطلبات الإستراتيجية طوال مدتها ؟
- ما هى السمات المطلوب توافرها فى المديرين لأداء واجباتهم الحيوية وذلك من ناحية مهاراتهم ، وأعمارهم ، وخبراتهم ، وخصائصهم ونظم قيمهم ، ومدى ميلهم للمخاطرة ، واهتمامهم بالشئون التنظيمية والإنتاجية والأنشطة السلوكية والإنسانية.
- إن لكل إستراتيجية متطلباتها من الكوادر الإدارية ذات المواصفات والخصائص التى قد لا تتفق مع غيرها من الإستراتيجيات ، ولقد قسم البعض الأدوار المنتظر من القائد القيام بها على النحو التالى :

أ ـ مجموعة الأدوار الشخصية : وتتمثل أهم أبعادها فيما يلى :

- الرئيس الصورى : وذلك حيث يمثل المدير رمزاً للمنظمة من خلال شخصيته وتصرفاته.
- القائد لمجموعة من المرؤوسين : وتمثل علاقات القائد الرأسية مع مرؤوسيه
- علاقات القائد العاطفية : وتمثل علاقات القائد الأفقية والتى يهتم فيها المدير بتحقيق التعاون والانسجام مع غيره من المديرين فى نفس المستوى.

ب ـ مجموعة الأدوار المتعلقة بالمعلومات : وتشمل

- دور المدير كمستقبل للمعلومات : سواء من خارج المنظمة أو من داخلها.
- دور المدير كناشر للمعلومات وذلك من خلال التقارير التى تنشر أو الأحاديث والتصريحات التى تذاع ... وغيرها.
- دور المدير كمتحدث رسمى فيما يتعلق بأمور المنظمة : إذ يمثل المدير المنظمة فى كافة المراسلات والاتصالات الخارجية.

ج- مجموعة الأدوار المتعلقة بالقرارات :

- دور المدير كمُبادئ فى التفكير لرعاية مصالح وأهداف المنظمة.
- دور المدير كمُتصدى للمشكلات والعقبات التى تواجه المنظمة.
- دور المدير كمُخصص للموارد والإمكانيات المتاحة على مختلف أوجه النشاط، وعلى المدى الزمنى المتاح.
- دور المدير كمفاوض مع الغير ممن يتعاملون مع المنظمة.

وبالطبع فإن نوع الإستراتيجية التى يتم تطبيقها يسهم فى تحديد الأدوار الأكثر أهمية وتلك التى يجب تنميتها لدى المديرين.

ومن بين المهارات المطلوب توافرها فى الكوادر الإدارية والقيادية حتى يمكن تطبيق الإستراتيجية على النحو المرجو ، ما يلى :

أ ـ مراعاة قيم وأخلاقيات مرؤوسيه ، ومختلف الأطراف التى يتعامل معها

ب ـ مراعاة إتمام عمليات الاتصال على الوجه المطلوب.

ج ـ تشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية.

د- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.

الفصــل العاشر

المراجعــة الاستراتيجية
Strategic Review

بعد قراءتك لهذا الفصل يمكنك التعرف على :

- أهمية عملية المراجعة الاستراتيجية
- العلاقة بين مستويات الإستراتيجية وعمليات المراجعة الإستراتيجية
- خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة في مستويات الإستراتيجية
- الإطار العام لخطوات تقديم الإستراتيجية

مقدمة

تعد عملية تقييم الإستراتيجية والرقابة عليها هامة جداً فى مراحل الغدارة الإستراتيجية ، إذ أنها توضح مدى مسايرة عمليات التطبيق لما تم تصوره فى مرحلة الصياغة ،وتظهر مدى التطور الإيجابي أو الانحراف السلبى فى استثمارات المنظمة ، ولهذا يمكن القول أن صياغة الاستراتيجية وتطبيقها سيصبحان بلا جدوى إذا حدثت تغيرات فى العوامل الداخلية أو الخارجية أدت إلى الانحراف عما هو متصور فيما سبق ، مما يبرز ضرورة مواكبة عمليات التطبيق والرقابة عليها ، وتقييمها وسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية حتى تستمر الإستراتيجية فى مسارها الصحيح.

وفى هذا الفصل سيتم تناول الموضوعات التالية :

- **أهمية عملية المراجعة الاستراتيجية**
- **العلاقة بين مستويات الإستراتيجية وعمليات المراجعة الإستراتيجية**
- **خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة فى مستويات الإستراتيجية**
- **الإطار العام لخطوات تقديم الإستراتيجية**

أهمية عملية المراجعة الاستراتيجية.

تكمن أهمية عملية مراجعة الإستراتيجية فى أن المنظمة من خلال رقابتها على عمليات التطبيق قد يتضح لها ظهور بعض المشكلات الداخلية أو الخارجية التى قد تمنع المنظمة أو تحد من قدرتها على تنفيذ المشروعات طويلة الأجل أو حتى المشروعات السنوية مما ينعكس على تحقيق أهدافها ، فقد تحد التدخلات أو القوانين والقرارات الحكومية - على سبيل المثال - من استكمال بعض الأنشطة أو العمليات مما يلقى عبئاً على عاتق المسئولين بالمنظمة يتمثل فى البحث عن الإجراءات والبدائل الممكنة لاستكمال الإستراتيجية.

إن عملية المراجعة الإستراتيجية تبدو ذات أهمية بالغة لأن العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد ، فالتغير سمة رئيسيه لهذه العوامل مما يؤثر بالتالى على نقاط القوة والضعف ، كذلك الفرص والمخاطر ، وليس التغيير فقط ولكن أيضاً متى سيكون هذا التغيير ، وبأى الطرق سيتم .... كل هذا يمكن أن يساعدنا على إنجاز الإجابة عن بعض التساؤلات اهمها :

هل مازالت نقاط القوة الخاصة بالمنظمة على حالها قوية ؟

1- هل تم إضافة نقاط قوة أخرى ؟ وإذا تمت الإضافة ففى أى المجالات ؟
2- هل مازالت نقاط الضعف على حالها ؟
3- هل تم الوقوف على نقاط ضعف أخرى ؟ وإذا كان هناك نقاط ضعف جديدة فما هى هذه النقاط ؟
4- هل مازالت عناصر الفرص الخارجية متاحة ؟
5- هل يوجد الآن فرص جديدة ؟ وما هى ؟
6- هل مازالت عناصر المخاطر الخارجية على حالها ؟
7- هل توجد مخاطر جديدة ؟ وما هى ؟

هذا فيما يتعلق بتقييم العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية ، كذلك الحال فيما يخص الأداء التنظيمى فيجب مقارنة النتائج الفعلية بتلك المتوقعة للوقوف على الانحرافات ، وتحديد الى أى مدى تم تحقيق الأهداف سواء على المستوى البعيد أو القصير.

إن التقييم ليس مطلوباً فى حد ذاته بصورة مجردة وإنما تكمن أهميته فيما ما يسفر عن من نتائج تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، تلك التى تحدث التغيرات المطلوبة لتحسين وضع المنظمة للاستمرار فى تطبيق إستراتيجيتها وقد يترتب على عملية التقييم العديد من الإجراءات التصحيحية من أهمها:

1- إعادة تقرير الأهداف وتنقيحها.

2- ابتكار سياسات جديدة تتناسب مع التغير.

3- زيادة رأس مال المنظمة بإصدار أسهم جديدة.

4- إضافة أو تعديل منتجات.

5- تنمية قدرات أو مهارات العاملين.

العلاقة بين مستويات الإستراتيجية وعمليات المراجعة الإستراتيجية :

يكمن غرض التقييم والرقابة فى التعرف على درجة تطبيق الإستراتيجية ومسايرتها لأهداف ومهام المنظمة ، ولقد أشار البعض إلى أن تقييم الإستراتيجية يمكن إتمامه من خلال التركيز على النقاط التالية-:

1- تقييم ما إذا كانت الأهداف التى أعدت الإستراتيجية لتحقيقها متمشية مع الأهداف التى توصلنا إليها أم لا ؟

2- تقييم مدى جودة التحاليل والعمليات التنظيمية المستخدمة فى تنمية وتطوير الإستراتيجية

3- تقييم محتويات الإستراتيجية.

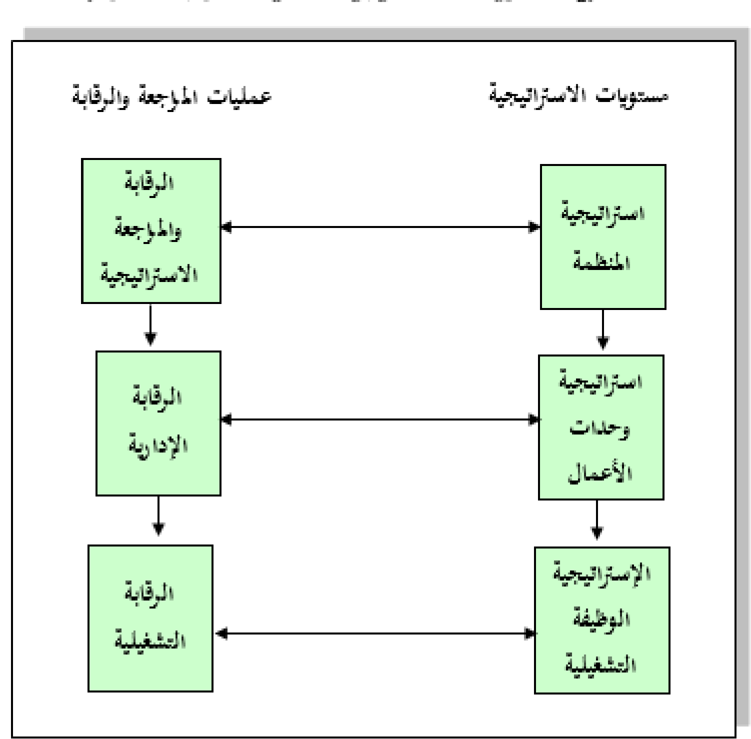
4- تقييم قدرة المنظمة على تطبيق الإستراتيجية.

5- تقييم الأداء الناجم عن اتباع الإستراتيجية.

وعند مراجعة الإستراتيجية ، والقيام بعمليات الرقابة عليها يفضل البعض أن يربط بين مستويات الإستراتيجية والعمليات الرقابية ، ويوضح الشكل رقم (1/10) العلاقة بين مستويات الإستراتيجية وعمليات المراجعة والرقابة.

شكل رقم (1/10)

العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات المراجعة والرقابة



ومن الشكل رقم (1/10) يتضح أن أهمية عمليات الرقابة فى جميع مستويات الإستراتيجية بدءاً من الإستراتيجية الكلية للمنظمة Corporate Strategy، ومروراً بإستراتيجية وحدات الأعمال Business Strategy، وحتى نصل للإستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية Functional Strategy ، وحسب أأهمية كل مستوى تجرى عمليات المراجعة والرقابة . ففى المستوى الأول تحتاج المنظمة الى مراجعة ورقابة إستراتيجية Strategic Control ، أما فى مستوى إستراتيجية وحدات الأعمال تجرى عمليات الرقابة الإدارية Management Controlوأخيراً تتم فى المستوى الأدنى الرقابة التشغيلية. Operational Control

خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة فى مستويات الإستراتيجية :

تحتاج عمليات الرقابة الى مجموعة من البيانات والمعلومات فى كل مستوى تختلف خصائصها وأبعادها حسب ظروف ومقتضيات ذلك المستوى من الإستراتيجية ويبين الجدول رقم (10 - 1) خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة فى مستويات الإستراتيجية المختلفة .

جدول رقم (10-1)
خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة فى مستويات الإستراتيجية المختلفة

مستويات الرقابة / خصائص المعلومات	الرقابة الاستراتيجية	الرقابة الإدارية	الرقابة التشغيلية
مصدر المعلومات	داخلية وخارجية	داخلية بعضها خارجى	مجال المعلومات
مجال المعلومات	عامة ورئيسية	عامة بشكل محدد	محددة ودقيقة
مستوى الجمال	إجمالية	إجمالية وبعضها تفصيلى	تفصيلية
آفاق الوقت	مستقبلية وتاريخية	تاريخية	تاريخية
تكرار الاستخدام	عرضى ولكن مع زيادة الاستخدام	دورية ومتكررة وعلى فترات منتظمة	متكررة جداً ومستمرة فى استخدامها

ويتضح من الجدول أن المعلومات المطلوبة لمراجعة ورقابة الإستراتيجية تختلف باختلاف المستوى الاستراتيجي ، فكلما فكلما كانت الإستراتيجية على المستوى الوظيفى والتشغيلي كانت مصادر البيانات والمعلومات المطلوبة لإتمام عمليات الرقابة داخلية وتفصيلية ومحددة بدقة ويتكرر استخدامها وتعتمد على البيانات التاريخية بشكل كبير ،

وعكس ذلك عند المستوى الكلى للمنظمة فنجد أن مصدر البيانات والمعلومات داخلى وخارجى أيضاً والمعلومات إجمالية وتتم الحاجة إليها بشكل عام ورئيس وكما نحتاج بيانات عن الماضي نحتاج عن المستقبل أيضاً ، وأخيراً ففى مستوى إستراتيجيات وحدات الأعمال (النشاط) تتم عمليات الرقابة الإدارية ونحتاج إلى بيانات ومعلومات تتناسب خصائصها وتتشكل فيما بين البيانات والمعلومات المطلوبة على المستوى الكلى والمستوى التشغيلى.

الإطار العام لخطوات تقويم الإستراتيجية

وهكذا يتضح أن الإستراتيجية فى المستويات العليا تحتاج الى مراجعة شاملة بشكل عام تتمثل فى النظرة المتفحصة لآليات التطبيق الإستراتيجي ورؤية الآثار البيئية الداخلية والخارجية ، ويصور الشكل رقم (2/10) الإطار العام لخطوات تقويم استراتيجية المنظمة وإستراتيجية وحدات الأعمال.

ومن الشكل رقم (2/10) يتضح أن هناك ثلاث خطوات رئيسة وذلك على النحو التالى :

(1) **مراجعة الأسس التى بنيت عليها الإستراتيجية** : وذلك من فيما يتعلق بالعوامل الداخلية ، والعوامل الخارجية ، بحيث تركز دراسات مراجعة العوامل الداخلية على التغيرات التى حدثت فى

إدارة المنظمة ، والتسويق ، والمحاسبة والإدارة المالية ، ونشاط البحوث والتطوير للوقوف على نقاط الضعف والقوة بعد ذلك يتم دراسة العوامل الخارجية للوقوف على وضع ومكانة المنظمة فى السوق مقارنتها بالمنافسين . ويمكن أن يتم هذا التحليل من خلال طرح عدة أسئلة يلزم الإجابة عليها بالشكل المناسب ، من أمثلتها :

الشكل رقم (٢/١٠)
الإطار العام لخطوات تقويم إستراتيجية المنظمة

الخطوة الأولى :
مراجعة الخطوط الرئيسية للإستراتيجية من خلال رقابة العوامل الخارجية والخارجية
هل هناك اختلافات
ن
الخطوة الثانية :
قياس الأداء التنظيمى من خلال مقارنة الأداء الفعلي بما سبق وضعه من أهداف
هل هناك اختلافات
ن
لا
الاستمرار فى أنشطة
الخطوة الثالثة :
اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية

- كيف أثرت إستراتيجيات المنافسين على إستراتيجية المنظمة ؟
- ما هى التغيرات التى لحقت باستراتيجيات المنافسين ؟
- هل تغيرت نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنافسين ؟

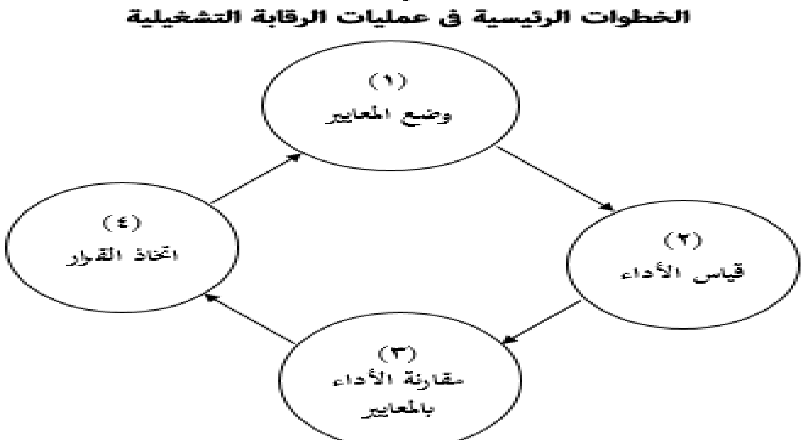
- ما هى الأسباب التى دفعت المنافسين الى القيام بهذه التغيرات ؟
- لماذا تتميز بعض استراتيجيات المنافسين بالنجاح عن غيرهم ؟
- كيف يمكن للمنظمة القيام ببعض صور التعاون مع المنافسين ؟

(2) **قياس الأداء التنظيمى:** إن فشل الأنشطة فى الأجل الطويل ، أو فى تحقيق بعض الأهداف السنوية يتطلب سرعة اتخاذ الإجراء التصحيحى ، فقد يتضح أن هناك بعض السلبيات أو القصور فى السياسات ، أو وقوع دورات اقتصادية غير متوقعة، أو قصور فى عمليات الإمداد والتوريد للمنظمة . هذه السلبيات أو غيرها قد تؤثر على إستراتيجية المنظمة ، ولا يمكن للمنظمة أن تتخذ أى إجراءات تصحيحية دون وجود معايير تمثل أسس متفق عليها استراتيجياً لمقارنة الأداء من خلالها.

(3) **اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية** : يتم اتخاذ القرارات التصحيحية إذا وجدت اختلافات جوهرية عند مراجعة الخطوط الرئيسة للإستراتيجية فيما يتعلق بجوانب البيئة الداخلية أو الخارجية ، إضافة الى الانحرافات فى الإستراتيجية ذاتها أو أحد جوانبها الخاصة بالاختيار الإستراتيجى. .

أما فيما يتعلق بنظم الرقابة التشغيلية التى تتم فى حالة تطبيق الإستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية ، فإنها تصمم للتأكد من أن التنفيذ اليومى للأنشطة يساير الخطط والأهداف السالف تحديدها ، ويهتم هذا النمط من الرقابة بأداء الأفراد والمجموعات ومقارنته بالأدوار المتوقعة من كل منهم فى خطط التنظيم.

ويصور الشكل رقم (3/10) الخطوات الرئيسية فى عملية التقييم والرقابة فى مستوى الإستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية.



ومن الشكل رقم (3/10) يتضح أن الخطوات الرئيسية فى عملية الرقابة التشغيلية تتمثل فيما يلى :

الخطوة الأولى : وضع المعايير:

تمثل الخطوة الأولى فى عملية التقييم والرقابة صياغة المعايير المرغوبة ، وهى ليست بالعملية السهلة وخاصة عندما تتعدد الاحتمالات الممكنة

التحقيق . وفيما يلى بعض البنود التى توضح قائمة مختصرة للمعايير:

أ- **خدمات العملاء :** (وقت التسليم - النسبة المئوية لعائد المنتجات - الفاصل الزمنى بين حدوث مشكلة وأداء الخدمات)

ب- الإنتاج : (تسلسل المواد الخام فيما بين الآلات - معدل دوران المخزون من المواد نهائية الصنع - النسبة المئوية للعوادم- عدد الوحدات المعيبة)

ج- **الموارد البشرية** : (معدل دوران العمالة - معدل التأخير والغياب - معدلات الأجور والخدمات والمزايا - تدريب العمالة وتنمية قدراتها).

د- **الأداء المالى :** (معدل العائد على الاستثمار والعائد على الأصول - معدلات تحقيق الإيرادات - معدلات نمو المبيعات - هامش الربح)

الخطوة الثانية : قياس الأداء

إذا ما تم اتخاذ قرار فيما يتعلق بأهم عناصر المنظمة الخاضعة للتقييم ، فإن الخطوة التالية تتمثل فى قياس الأداء ، ويتطلب قياس الأداء تحديد المرحلة التى يجب أن تتم فيها عملية القياس ، كما يجب الاهتمام برقابة الكم والكيف ، هذا إلى جانب الأخذ فى الاعتبار نتائج تحليل الآراء الشخصية لكى تحقق التوازن بين المقاييس الكمية والكيفية ، وفى هذا الصدد يمكننا مناقشة النقاط التالية :

أ- تحديد زمن القياس :

إن تحديد زمن القياس يختلف تبعاً للغرض من عمليات التقييم والرقابة إذ قد تكون الرقابة سابقة أو مواكبة أو لاحقة على عمليات التنفيذ.

- **فالرقابة السابقة** : تعد لكى يمكن استخلاص الانحرافات والمعوقات من المتبع، هذا إلى جانب إمكانية تحديد الإجراء التصحيحى قبل إتمام العملية
- أما **الرقابة المواكبة للتنفيذ** "نستمر أو لا نستمر" فتطلب اعتماد المنتج أو العملية قبل بدء الخطوة التالية للمنتج أو العملية.
- فى حين **تمثل القرابة اللاحقة** "الرقابة التى تعتمد على أعمال سابقة" تطبيق المقاييس المحددة بعد إتمام العملية للتأكد من تطابقها لما سبق إعداده.

وتمثل الأنواع الثلاثة السابقة طرقاً مختلفة للرقابة يمكن الاستعانة بها جميعاً عند تطبيق الاستراتيجية

ب- رقابة الكم والكيف :

تمثل الرقابة على الكم والكيف مشكلة شائعة عند إجراء عمليات الرقابة ، فالمديرين يؤكدون غالباً على قياس المعايير ، حيث أن الأداء الكمى (عدد الوحدات المنتجة / عدد الوحدات المباعة / اجمالى قيمة المبيعات (سهل نسبياً للقياس بموضوعية ، هذا فى حين نجد أن القياس النوعى " الكيفى) " يسر وسهولة التعامل وتداول المنتج / المدى الزمنى لعمر

المنتج / الاعتمادية / الجودة (أكثر صعوبة ، فغالباً ما يعتمد على آراء المحكمين وتفضيلاتهم.

ج -الفحوص والمراجعة الإستراتيجية:

تستخدم هذه الفحوص كوسيلة لقياس أداء المنظمة أو وحدة أو أكثر من تقسيماتها الفرعية ، وقد يطلب هذه الفحوص والمراجعات مجلس الإدارة ، أو يطلبها المديرون كل حسب إدارته ، وفى حالة إجراء هذه الفحوص يتم الاستعانة بمجموعة استشارية أو تشكل لجان للفحص والمراجعة الإستراتيجية وذلك لتقييم واحدة أو أكثر من المجالات الآتية :

- فعالية المنظمة فى ارتباطها بالمجتمع (المسئولية الاجتماعية / الاستجابة لمطالب العملاء / الصورة الذهنية)
- علاقة المجالات الوظيفية ببعضها البعض (مجالات التعاون والصراع فيما بين الإدارات والأقسام المتداخلة / تدفق الاتصالات وتسلسلها).
- إسهام المجالات الوظيفية فى تحقيق مهام وأهداف المنظمة.
- نقاط القوة والضعف فى المنظمة بالنسبة للشركات الأخرى فى الصناعة والإستراتيجيات البديلة.

الخطوة الثالثة : مقارنة المعايير بالأداء :

إن الخطوة الثالثة فى عملية التقييم والرقابة هى مقارنة الأداء الفعلى بالمعايير المرغوبة ففى معظم الأحوال يكون من غير المنطقى أن نتوقع

أن يكون الأداء الفعلى مطابقاً للمعايير المتوقعة ، ولذلك فغالباً ما نكون أكثر واقعية إذا نظرنا الى الأداء على أنه شئ مقبول عندما يقع ضمن معدل السماح السابق تحديده.

ولهذا يجب الاستعانة عند مقارنة المعايير السابق إعدادها بكل من المعدلات المثالية ومعدلات السماح الشائع استخدامها.

الخطوة الرابعة : اتخاذ القرار

تتمثل الخطوة الأخيرة فى عملية التقييم والرقابة فى اتخاذ القرار المناسب للأداء ، وقبل تحديد القرار المناسب يجب على الإدارة أن تحدد أسباب الانحرافات ثم توضح الإجراء التصحيحي المناسب ، وذلك على النحو التالي :

أ- أسباب الانحرافات :

عندما تظهر إختلافات بين المعايير والأداء الواقعي يكون من السهل التوصل إلى أن شخصاً ما ارتكب خطأ ، وإن لم يكن هناك خطأ ما فإن الانحراف قد يكون نتيجة تحركات غير متوقعة من قبل المنافسين ، أو تغيرات أخرى وبذلك فقبل اتخاذ القرار علينا مراعاة النقاط التالية :

- هل كان سبب الانحراف داخلي أم خارجي ؟
- هل كان السبب عشوائياً أم كان من الممكن توقعه ؟
- هل التغير مؤقتاً أم مستمراً ؟
- هل الاستراتيجيات الحالية لا تزال مناسبة ؟
- هل المنظمة قادرة على الاستجابة للتغير المطلوب ؟

ب- الإجراء التصحيحي :

إن الاستراتيجيات التى لا تحقق المعايير المرغوبة تقود المنظمة إلى حد نوعين من الاستجابة والتصرف هما :

- **الأول** : يتمثل فى مراجعة الاستراتجيات ، مثل المراجعة قد تتطلب تعديلاً طفيفاً للاستراتيجيات الحالية ، أو تغييراً كاملاً لتلك الاستراتيجيات .
- **الثاني** : ويتمثل فى تغيير المعايير مسبقاً ، فمن الممكن – خاصة بالنسبة للاستراتيجيات الجديدة – أن تكون النتائج المرغوبة تفوق قدرات وإمكانيات المنظمة أو أعضائها.

مراجع الباب الرابع

المراجع العربية

34- د. أبو ناعم ، عبد الحميد مصطفى ، الإدارة الاستراتيجية : إعداد مديري القرن الحادي والعشرين (القاهرة : غير مبين الناشر ، 1997).

35- البنا ، رجب ، البحث عن المستقبل (القاهرة : المكتبة الأكاديمية ، 1994)

36- د. الحملاوي ، محمد رشاد ، دليل المديرين فى التخطيط الاستراتيجي (القاهرة: مكتبة عين شمس ، 1993).

37- د. السلمى ، على ود. نهرت ل. سياسات واستراتيجيات الإدارة فى الدول النامية (القاهرة : مكتبة غريب ، غير مبين الناشر)

38- د. السيد ، إسماعيل محمد ، الإدارة الاستراتيجية ، الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، (1990).

39- د. جلال ، أحمد فهمي ، استراتيجية الإدارة (القاهرة : غير مبين الناشر ، 1982).

40- حجى ، طارق ، التحول المصيري (القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، 1993)

41- د. خليل ، نبيل مرسى ، الإدارة الاستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس (القاهرة : دار المعارف ، 1995).

42- د. شهيب ، محمد على ، استراتيجيات وسياسات الأعمال (القاهرة : دار الفكر العربي ، 1975)

43- د. عبد الرحمن ، ابتهاج مصطفى ، الإدارة الاستراتيجية (القاهرة : دار النهضة العربية ، 1995).

44- د. ماهر ، أحمد ، دليل المدير خطوة بخطوة فى الإدارة الاستراتيجية (الإسكندرية : غير مبين الناشر ، 1996)

45- د. مصطفى ، أحمد سيد ، الإدارة فى البيئة المصرية (القاهرة : غير مبين الناشر ، 1985).

46- <u>المراجع الأجنبية</u>

47- Asch , David & Bowman , Cliff , Readings in Strategic management (New York. Macmillan Company , 1989).

48- David , Freed R., Concepts of Strategic Management (Columbus : Merrill publishing company 1989).

49- Higgins James M. & Vincze Julian W. Stratefic Management : text and cases (New york : Harcourt Brace Jovanovich , 1993).

50- Hofer , C.W. & Schendel , D. , Strategy formulation Analytical Concepts (St. Paul : West , 1978).

51- Howe , W. Stewart , Corporate Strategy (London : Macmillan Education Ltd , 1989).

52- Justis , Robert T. & JuDD , Richard J. & Stephens , David P., Strategic Management and Policy : Concepts and Cases (New Jersey : Prentic – Hall , Inc., Englewood Ckiffs , 1985).

53- Miller , A;ex and Dess , Gregory G., Strategic Management (New Yrk : McGraw Hill Companies , Inc., 1996).

54- Porter , M., Competitive Strategy (New York : The free press, 1980).



قياس الأداء المتوازن لخدمة الإدارة الإستراتيجية

الفصل الحادي عشر : بطاقة قياس الأداء المتوازن

المفاهيم والأبعاد و الوظائف الرئيسية.

الفصل الثاني عشر : الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق

بطاقة قياس الأداء المتوازن.

الفصل الثالث عشر : المقاييس وعلاقاتها والتجارب التطبيقية

لبطاقة قياس الأداء المتوازن

الفصل الحادي عشر :

المفاهيم والأبعاد و الوظائف الرئيسية

ناقص من اصل المصدر

الفصـــل الثاني عشر

الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن

- الخطوة الأولـى : صياغة الرؤية التنظيمية .
- الخطوة الثانيـة : تحديد الإستراتيجيات وبناء الأهداف الإستراتيجية العامة.
- الخطوة الثالثـة : تحديد عوامل النجاح الحاكمة .
- الخطوة الرابعـة : تحديد القياسات .
- الخطوة الخامسة : صياغة الأهداف ووضع خطة العمل .
- الخطوة السادسة : تحديد الأفعال التنفيذية .
- الخطوة السابعـة : المتابعة والتقييم .

الفصل الثاني عشر

الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن

الخطوة الأولى : صياغة الرؤية التنظيمية .

الخطوة الثانية : تحديد الإستراتيجيات وبناء الأهداف الإستراتيجية العامة .

الخطوة الثالثة : تحديد عوامل النجاح الحاكمة .

الخطوة الرابعة : تحديد القياسات .

الخطوة الخامسة : صياغة الأهداف ووضع خطة العمل .

الخطوة السادسة : تحديد الأفعال التنفيذية .

الخطوة السابعة : المتابعة والتقييم .

مقدمة

يمثل قياس الأداء المتوازن أداة لتنفيذ الاستراتيجيات، وليس لوضعها أو صياغاتها حيث إنها تترجمها إلى أهداف محددة وقياسات لتلك الأهداف ثم تراقب تنفيذ هذه الاستراتيجيات. ويؤكد قياس الأداء المتوازن على أن القياسات المالية وغير المالية جزء من نظام المعلومات لجميع العاملين بجميع المستويات حيث أنه ييسر على موظفي الخطوط الأمامية فهم نتائج قراراتهم وأفعالهم مالياً، كما يساعد المديرين التنفيذيين على فهم محفزات النجاح المالي طويل المدى.

إن عملية بناء بطاقات قياس الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدءا باستراتيجية المنظمة حيث تترجم البطاقة إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة تمثل توازناً بين كل من :

- قياس الأداء لجانب العملاء وحملة الأسهم والعمليات الداخلية الحرجة المرتبطة بهم مع التطوير والتعليم والنمو.
- قياسات أداء الأعمال الماضية والعمليات المستقبلية.
- قياسات الأداء الموضوعية وغير الموضوعية.

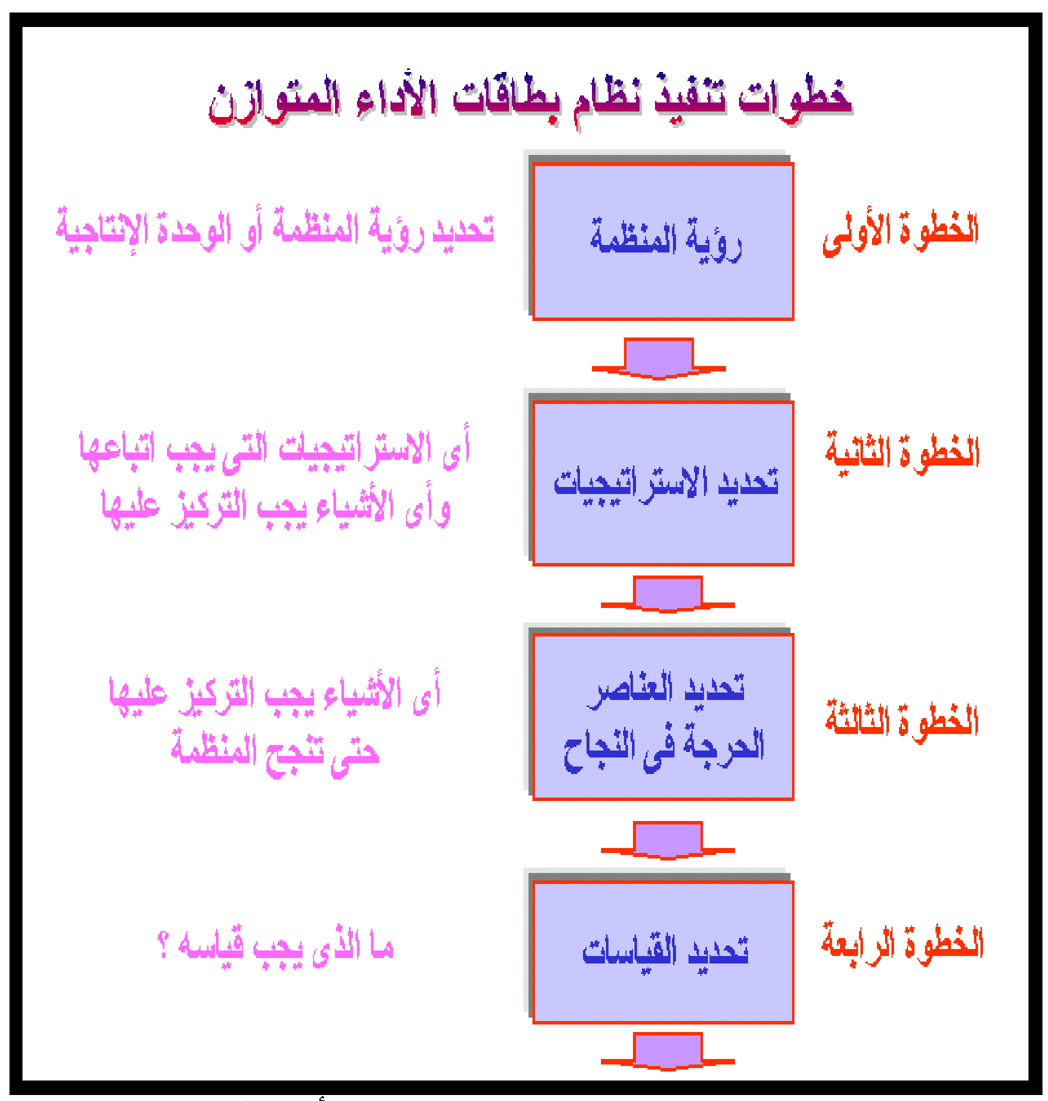
إن عملية قياس الأداء المتوازن، وجودة العمل فيها ، سوف تتحسن تحسناً ملحوظا إذا تم تزويد المشاركين بمستندات وثيقة الصلة إلى جانب منح الفرصة للاستفسار والاستفهام عنها. إن الفهم والاستيعاب الكامل للوضع الكلي الناتج من إعطاء المنظمة المعلومات والوقت الضروريين سيؤتي ثماره مرات ومرات في المراحل التالية من العملية عندما يعود المشاركون لمباشرة مهام وتطبيق خططهم.

ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ، ويراعى أن الترتيب الذي يلزم اتخاذه ، والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفهما طبقا لخصائص وظروف كل منشأة على حده ، ويوضح الشكل رقم (1/12) رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن .



الشكل رقم (1/12)

رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن

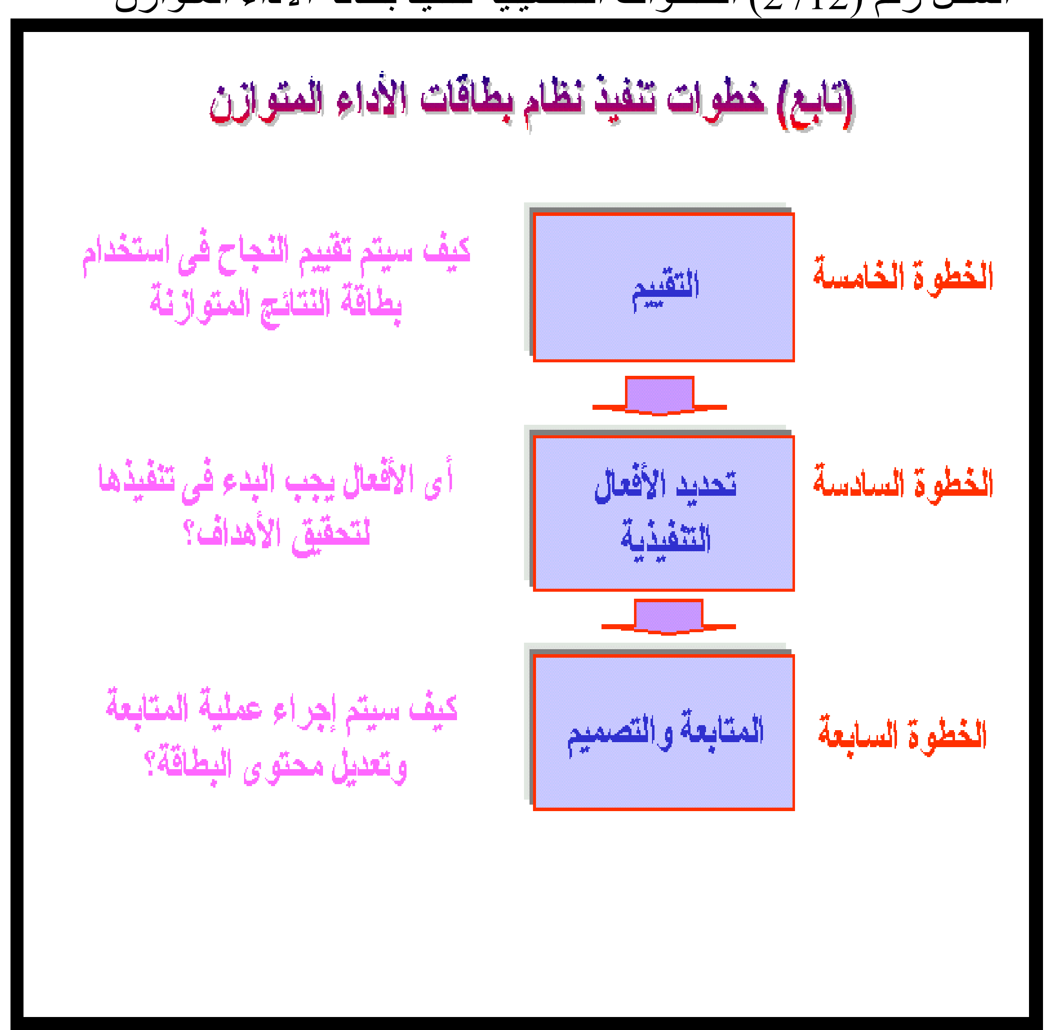


كما يوضح الشكل رقم (2/12) ما يمكن أن تظهر عليه الخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن :

الشكل رقم (2/12)

الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

الشكل رقم (12/ 2) الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن



وفيما يلي نستعرض بشكل مختصر كل خطوة من الخطوات المنهجية السابقة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن :

الخطوة الأولى : صياغة الرؤية التنظيمية :

وتتم هذه الخطوة عن طريق عقد مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد على أن يتم ذلك قدر الإمكان بمعرفة طرف خارجي للحصول على الصورة الأكثر موضوعية حول موقف الصناعة والاتجاهات فيها ، وقد يتطلب الأمر أيضا ندوة مشتركة تحضرها الإدارة العليا وقادة الرأي. إلى جانب ندوة تحضرها الإدارة العليا ومجموعة المشروع وشخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن. وتمر هذه الخطوة بعدة مراحل على النحو التالي :

(1) تعريف الصناعة ووصف تطورها ودور المنشأة المنتظر :
يتمثل الغرض من هذه المرحلة في إرساء أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة وإلى تعريف واضح لوضع المنشأة الحالي ودورها. حيث أنه مطلوب هنا بجانب الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الصناعة في المستقبل، بناء منطلق وركيزة أساسية وضرورية نحو تطوير

رؤيتنا واستراتيجيتنا المستقبلية ، والشكل الملائم لأداء هذا العمل عقد المقابلات الفردية مع رجال الإدارة العليا وقادة الرأي الأكثر تأثيراً في المنشأة. وفي المقابلات ، يجب النظر للمنشأة وخصائصها من أكبر عدد ممكن من الزوايا ، ويفيد في ذلك الاعتماد على بعض النماذج المعروفة فى دراسات الإستراتيجية، مثل نموذج **SWOT** ، ونموذج بورتر**PORTER** ، ونموذج تحليل القدرات الفردية للمنشأة :

أ - الإعتماد على نموذج SWOT

يمكن القول بوجه عام أن التفكير العملي في الإدارة الاستراتيجية تأثر تأثراً شديداً بنموذج SWOT (نقاط القوة / الضعف / الفرص / التهديدات) الذي طرح في أوائل السبعينيات ، أنظر الشكل رقم (3/12). وبمساعدة هذا النموذج، يمكن للشركة أن تحلل ما يمكنها أن تفعله اليوم (نقاط قوة وضعف المنشأة) وما يمكن أن تفعله فيما يتصل بالبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات الخارجية) .

(شكل ٣/١٢)
تحليل SWOT

	إيجابية	سلبية
داخلية	نقاط قوة	نقاط ضعف
خارجية	فرص	تهديدات

ب - الإعتماد على نموذج بورتر

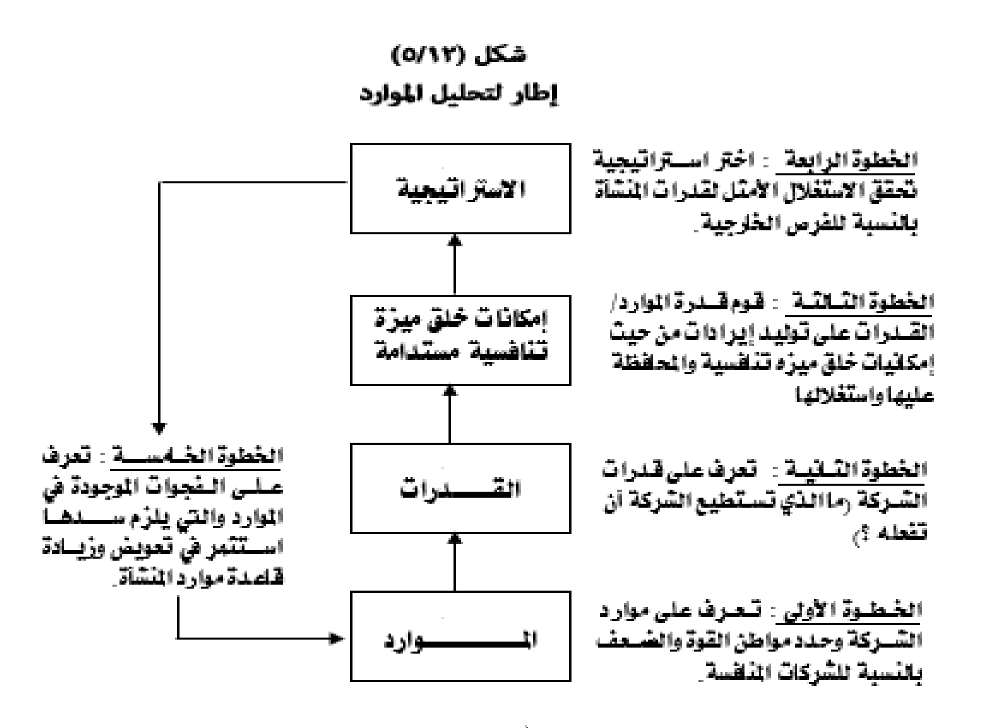
في مطلع الثمانينيات ، طرح بورتر Porter نموذجه الخاص بالقوى التنافسية الخمس الذي تتأثر فيه ربحية المنشأة بالقوى الهيكلية العامة في صناعتها ، أنظر الشكل رقم (4/12) وقد أحدث هذا المنهج تحولاً في بؤرة التركيز من المنشأة إلى الموقف التنافسي في الصناعة.

شكل (٤/١٢)
القوى التنافسية التي تقرر ربحية الصناعة

شركات يحتمل أن تدخل السوق
تهديد الشركات الجديدة الداخلة في السوق
منافسو الصناعة
المنافسة بين الشركات القائمة
القوة التفاوضية للموردين
الموردون
القوة التفاوضية للمشترين
مشترون
تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة
بدائل

ج- الاعتماد على نموذج تحليل القدرات الفردية للمنشأة :

في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينيات ، تحول التركيز من البيئة الخارجية إلى الموارد والقدرات الفردية للمنشأة ، أنظر الشكل رقم (5/12) ، ويعتبر البعض أن هذا النموذج يمثل مدخلا وسطاً بين تحليل SWOT ونموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس ، فعند التعامل مع البيئة الخارجية ، تبني المنشأة قوتها التنافسية اعتماداً على مواردها وقدراتها.



شكل (٥/١٢)
إطار لتحليل الموارد

ونظراً لأن المرحلة التالية هي عقد ندوة بهدف خلق نوع من الإجماع حول ما سيكون هاماً في المستقبل ، فمن المرغوب

توثيق المقابلات وتسجيل الآراء المطروحة فيها ، وخاصة الآراء المتباينة حول القضايا الجوهرية.

(2) صياغة رؤية المنشأة :

يقوم نموذج قياس الأداء المتوازن على رؤية شاملة مشتركة ، ولذا فإنه من الجوهري التأكد في مرحلة مبكرة من وجود رؤية معتنقة بشكل مشترك. نظراً لأن المقاييس سيتم بنائها وصياغتها في ضوء تلك الرؤية ، مما يسهم في تركيز بؤرة اهتمام المنظمة بصورة أقوى من ذي قبل ، وإلا فستصبح العواقب وخيمة للغاية لعدم وجود رؤية أووجود رؤية مضللة وغير حقيقية .

هناك نماذج وطرق عديدة لصياغة الرؤية ، ويمكننا طرح التعريفات التالية للمصطلحات الجوهرية في هذا الصدد ، مراعيين الإيجاز الشديد على النحو التالي :

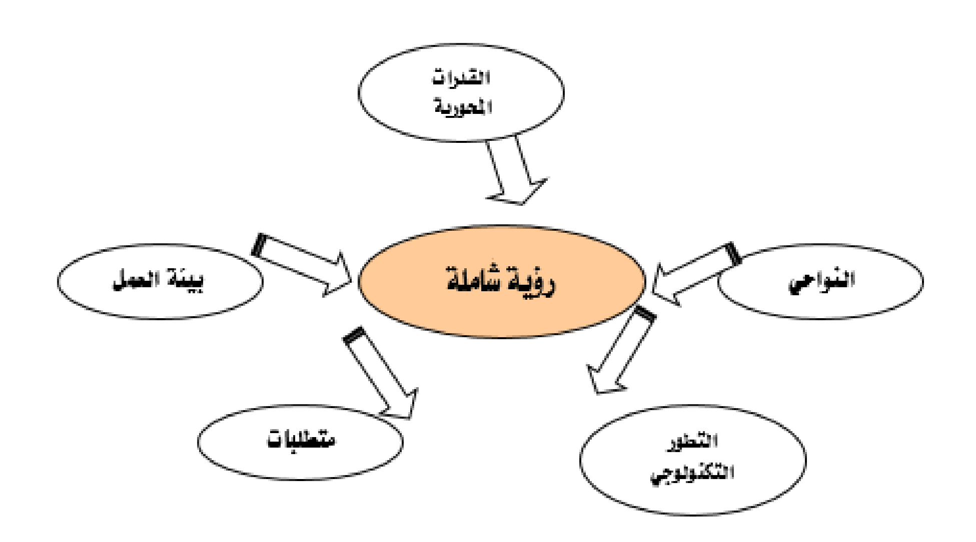
- **الرؤية** VISION: تصور يجمع بين الخيال والواقع ، الحلم والحقيقة ، ينطوى على تحديات للدور والغايات المستقبلية لمنظمة ما ، تتجاوز إلى حد كبير بيئتها ووضعها التنافسي الحاليين.

- **الرسالة** MISSION: تحدد مجال العمل أو النشاط الذي تعمل فيه المنشأة أو ينبغي أن تعمل فيه بالقياس إلى قيم وتوقعات الأطراف صاحبة المصلحة.
- **الاستراتيجيات** STRATEGIES: التصور العام لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل البعيد ، ولذا فهي تمثل المسار الأساسي للمنظمة والذي من خلاله يمكن للمنظمة أن تجيب على التساؤل : ما الذي يجب أن نكون عليه مستقبلا ؟ ومن ثم تحتاج المنظمة إلى مجموعة من المبادئ التي توضح كيف سيجرى تحقيق غايات المنشأة أو أهدافها الرئيسية على مدى فترة زمنية ممتدة .
- **الغايات أو الأهداف** GOALS & OBJECTIVES: تمثل النتائج المنشود تحقيقها، وتتميز كل منها عن الأخرى من حيث المدى الزمني والتحديد في نطاق معين ، وتبنى الغايات والأهداف على هدى من رسالة المنظمة .

ويجب التأكيد على أن تكون هناك رؤية مشتركة للموقف الداخلي والخارجي المحيط بالمنشأة ، قبل أن يصبح بالإمكان صياغة رؤية المنشأة ، ولكي تتم صياغة الرؤية ، هناك عدد من العوامل يجب وضعها في الاعتبار، يوضحها الشكل رقم (12/ 6).

شكل (٦/١٢)

بعض العوامل التي ينبغي مناقشتها وتشكل أساس صياغة الرؤية



ويتضح من الشكل السابق أن صياغة رؤية المنظمة بدقة يتطلب دراسة وتحليل بعض العوامل من بينها :

- الطرق التي سيؤثر بها **تطور تكنولوجيا** المعلومات على المنشأة والصناعة مستقبلا.
- اتجاهات **حاجات العميل** من السلع والخدمات المستقبلية . وبمراعاة التحالف أوالميل نحو التفكك في عدد من الصناعات ، مما يخلق تهديدات وأيضاً فرصاً جديدة أمام المنشآت.

- تحديد **المسار المستقبلي المحتمل للتطور**، ويتم في ضوئه إجراء تقويم لما يحتمل أن يعتبره العملاء ذا قيمة.
- معدل **السرعة التي يجري بها التغيير**، فإن من الأهمية بمكان أن يتم اشتراك الجانب الأكبر من المنشأة بفعالية في نقاش متواصل حول تنمية العمل وتطويره .

إن اعتبار صياغة الرؤية أمراً هاماً لا يعني السماح للتخطيط الإستراتيجي بتقييد المنشأة ببرنامج عمل يتسم بالجمود ، بل يجب أن تركز المنظمة على مسار مشترك للتطور يتسم بالمرونة ، بناء على وجهة نظر حول الموقف الداخلي والخارجي وعوامل النجاح الرئيسية التي تتميز بها المنظمة . هذه الرؤية ستمنح المنشأة المرونة والديناميكية التي تحتاجها من أجل التكيف المتواصل مع بيئة عمل متغيرة.

وبعد صياغة الرؤية ، وقبل المضي في بناء المقاييس ، ينبغي الوقوف بشكل نهائي على كيفية إدراك كل مشارك للرؤية ، ومن أساليب القيام بذلك السماح لكل مشارك بوصف الصورة التي يعتقد أن المنشأة ستبدو عليها عند تحقيق الرؤية ، وبذلك يعرض كل فرد صورته الخاصة للمنشأة في المستقبل من المنظور المالي ، العملاء ، العمليات والتطوير.

ومن المناسب هنا أن يعبر جميع المشاركين من خلال بضع كلمات عن تفسيرهم للرؤية من منظور مجالاتها المختلفة، وتعقد بعد ذلك مناقشة ختامية حول الأولويات المناسبة بين الكلمات المذكورة للتعبير عنها.

ولعل الأسئلة التالية تقدم مزيداً من العون قبل أن يتم تبني الرؤية وصياغتها بشكل قاطع :

- هل تمدنا الرؤية بالثقة التي نحتاجها ؟
- هل تعطينا الرؤية التحدي الذي نحتاجه ؟
- هل تساعدنا الرؤية في صياغة الأهداف على نحو مرضي ؟
- هل نشعر أن الرؤية ذات مغزى وأنها تخصنا دون غيرنا ؟

(3) صياغة مجالات الرؤية :

بعد الانتهاء من صياغة الرؤية الشاملة ومفهوم العمل ، يأتي دور دراسة اختيار مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها. وحسبما اقترح نموذج كابلان ونورتون، فإن هناك أربعة مجالات رؤية : مجال الرؤية المالي ، مجال رؤية العملاء ، مجال رؤية العمليات الداخلية ، ومجال رؤية التعلم والنمو.

ومع ذلك فقد فضلت بعض المنشآت إضافة **منظور خامس وهو منظور الموظفين أو المنظور البشري** . واختيار مجالات الرؤية يجب أن يحكمه في الأساس منطق العمل مع وجود علاقة متبادلة واضحة بين مختلف مجالات الرؤية، وبذلك فإن مجال رؤية التطوير ينبغي أن يوضح الطرق التي تعتزم الإدارة إتباعها لتطوير المنشأة والمنتجات والخدمات المقدمة بغرض تنظيم العمليات و/ أو إضافة قيمة للعملاء ، وهذه التأثيرات ينبغي أن تكون قابلة للملاحظة من المنظور المالي، ولذا يجب أن يعتمد أي تغيير في المنظور على أسباب استراتيجية وليس على نموذج ما للأطراف صاحبة المصلحة ، ويترتب على ذلك أن تكون هناك حاجة خاصة لإضافة منظور موظفين منفصل ، حيث أن الموظفين يعتبرون بالفعل موارد ، خاصة في منظوري العمليات والتطوير والتعلم.

الخطوة الثانية : تحديد الإستراتيجيات وبناء الأهداف الإستراتيجية العامة :

يجب أن تعقد ندوة مشتركة تحضرها نفس المجموعة المشار إليها في الخطوة الأولى ، لدراسة الإستراتيجيات وصياغة

الأهـداف الإسـتراتيجية .إن نمـوذج قيـاس الأداء المتـوازن فـي الأساس أداة تسهم في صـياغة وتنفيـذ اسـتراتيجية المنشـأة وتعمـل على مراجعتها ومتابعة عملية تنفيذها. وينبغي أن ينظر للنموذج علـى أنـه أداة لترجمـة رؤيـة واسـتراتيجية تجريديـة إلـى مقـاييس وأهداف محددة. ومن ثم فإن الغرض من هذه الخطوة هو ترجمـة الرؤيـة إلـى صـورة ملموسـة وبالتـالي تحقيـق التـوازن العـام بـين المجـالات المختلفـة. وتشـكل هـذه العمليـة جـزءاً بـالغ الأهميـة مـن العمـل الفعلـي لتطـوير الأعمـال، أمـا الجـزء الهـام الآخـر فهـو صياغة الاستراتيجية العامة من منظور أكثر عمومية.

إنه من الصعب تعريف المفهوم الفعلي للاستراتيجية بشكل قـاطع ، فالكلمة أصلها عسكري : ويدل على كل معركـة يجب أن تخـدم الغرض الاستراتيجي المتمثل فـي الانتصـار فـي الحـرب. ويمكـن تعريـف الاسـتراتيجية بأنهـا العلاقـة بـين رؤيـة المنشـأة والخطـط المستقبلية الواجب إتباعها . بعبـارة أخـرى : تصـف الاسـتراتيجية القواعـد والأحـداث والقـرارات الأساسـية المطلوبـة لكـي تنتقـل المنشأة من الموقف أو الوضع الحالي إلى الموقف المرغوب فـي المنشأة .

إن عمليــة صــياغة الاســتراتيجية تكـون عــادة شـديدة التعقيـد ، وتستلزم قدراً كبيراً من المدخلات في صورة موارد ، و يرجع ذلك لتعدد الجوانب والمتغيرات التي يلزم دراستها عادة. ولا يوجد اتفاق حول الإجراء المناسب لصياغة الاستراتيجية في المنشأة ، ومع ذلك ، يثور دائماً سؤال جوهري وهو كيف يمكن للمنشأة أن تكتسب ميزة تنافسية أفضل من منافسيها وتحافظ عليها. هذا السؤال يقع في قلب عملية إعداد وصياغة الاستراتيجية ، وتشير التجارب إلى أن أعظم مزايا نموذج قياس الأداء المتوازن تكمن في هذه الناحية على وجه التحديد ، فالنموذج يسهل تحليل الرؤية إلى استراتيجيات محددة ومستندة إلى الواقع ، مما يمكن الأفراد من فهمها والعمل من خلالها.

ومن أساليب تنفيذ هذه المرحلة من العملية سؤال المشاركين أن يصفوا القواعد الأساسية العامة التي يمكن أن ترشد وتوجه المنشأة نحو الرؤية المنشودة بأقصى درجة من السهولة والفاعلية. وينبغي أن يقوم الوصف على مختلف مجالات الرؤية وإلى حد ما على كل واحد منها ، ويمكن أن تكون نقطة البداية المناسبة الوصف السابق للصورة التي ستبدو عليها المنشأة في

المستقبل، ومن هنا ، يمكن تحديد قواعد واستراتيجيات مناسبة أساسية في عدد من الجوانب منها على سبيل المثال: الربحية على المدى القصير والطويل ، الأساليب التي ستنافس بها المنشأة مثل التسعير ، وقت التسليم ، وتنظيم المنشأة ومن ثم نوع القدرات المراد بناؤها والمتاحة داخلياً.

وترتبط الاستراتيجيات الأخرى التي سيتم وضعها بالمجالات التي ستقوم المنشأة فيها بتطوير منتجاتها وخدماتها ، ومن سيتولون مسئولية التطوير. وعند اكتمال هذه المرحلة ، سيتوافر لدى المنظمة بيان لكل منظور (أو مجال رؤية) يوضح الاستراتيجية الرئيسية مرتبة حسب الأولوية ، لتحقيق الرؤية المنشودة.

وكنتيجة تلقائية ، ستقوم الاستراتيجيات على الرؤية ، وستلقي تأييداً وترحيباً من جانب المنشأة لأنها ستجعل الرؤية محددة بدرجة أكبر ومن ثم أسهل في الفهم من حيث تأثيرها في الممارسة الفعلية على المدى القصير.

وفيما يلي سوف نناقش كيفية إعداد استراتيجيات كل منظور:

(1) المنظور المالي :

ينبغي أن يوضح هذه المنظور نتائج الاختيارات الاستراتيجية التي تم إجراؤها فيما يتصل بمجالات الرؤية الأخرى ، في الوقت الذي يرسى فيه العديد من الأهداف طوية المدى وبالتالي جزءاً كبيراً من القواعد العامة الأساسية والمقدمات المنطقية لمجالات الرؤية الأخرى. **هنا نجد وصفاً لما يتوقعه الملاك من المنشأة فيما يتعلق بالنمو والربحية**. ومن الملائم أيضاً وصف المخاطر المالية التي تكون مقبولة.

وترتبط القضايا الأخرى التي يمكن أن يغطيها المنظور باستراتيجيات التكلفة والاستثمار، والحسابات المدينة .. إلخ . وهناك العديد من أدوات الرقابة الإدارية التقليدية ، تتمثل في صورة مقاييس مالية ونسب أساسية Key ratios.

ويشير كابلان ونورتون إلى ثلاثة موضوعات استراتيجية ترتبط ارتباطاً كبيراً بما يلي :

- مزيج المنتجات ومعدل النمو

- القواعد الأساسية لاستغلال الطاقة الإنتاجية وخفض التكاليف ،
- استراتيجية الاستثمار.

ويطلق البعض على هذا المنظور إسم : منظور حملة الأسهم / المالي ، ويخدم غرضين : فالملاك قد يكون لديهم توقعات محددة إلى جانب توقعاتهم المجردة فيما يتصل بالعوائد القصوى. وفي حالات معينة قد يكون للملاك مطالب محددة ذات صلة بالآثار البيئية أو الاجتماعية. وعندما تدرس شركة ما ضمن مجموعة مؤسسية ، قد تقوم المنشأة الأم أيضاً بإدراج أهداف استراتيجية أخرى ضمن منظور حملة الأسهم / المالي الخاص بها مثل توسيع أسواق معينة ... إلخ.

(2) منظور العملاء :

يصف هذا المنظور الطرق التي سيتم بها خلق قيمة للعملاء وكيف سيتم تحقيق ذلك ، وماهى الأسباب التي ستجعل العملاء على استعداد لدفع المقابل المالي لها ، ولذلك فإن العمليات الداخلية وجهود تطوير المنشأة ينبغي أن تسترشد بهذا المنظور ،

ويمكن القول أن هذا الجزء يشكل قلب المقاييس ، فإذا أخفقت المنشأة في تقديم المنتجات والخدمات المناسبة بشكل يلبي احتياجات العملاء وبتكاليف فعالة على المدى القصير والطويل ، لن تتولد إيرادات وتتدهور المنشأة وتموت.

إن جانباً كبيراً من الجهد موجه نحو تقرير كيفية زيادة والاحتفاظ بولاء العملاء ، ولكي تعي المنظمة ما يتوجب عليها عمله ، يجب أن تلم إلماماً وافياً بكل جانب في عملية الشراء عند العملاء، وأن تتكون لديها صورة دقيقة لما يعنيه المنتج بالنسبة لهم.

ما مدى أهمية السعر بالنسبة للعميل مقارنة بالقيم الأخرى مثل الجودة والوظيفة ووقت التسليم والصورة الذهنية والعلاقات ... إلخ. ولا يمكننا أن نقرر استراتيجياتنا الأساسية المتصلة بالعملاء والأسواق ثم ننتقل إلى مجالات الرؤية الأخرى إلا بعد أن نكتسب دراية تامة بهذه التفاصيل.ومن المهم أن تعتمد هذه التحليلات على ما يقدره العميل في الحقيقة وما يطلبه وليس على تقديرات الأفراد بالمنشأة.

إن الاستراتيجيات المختارة ينبغي أن ترتكز على التحليلات المذكورة أعلاه وأن تصف قطاعات العملاء ، وتحدد الأساليب التي سيتم اعتمادها للمنافسة وكذا السياسات والقواعد القابلة للتطبيق في هذه النواحي. أما المقاييس التي تمثل نتيجة طبيعية لهذه الاختيارات الاستراتيجية فينبغي أن توفر صورة شاملة من منظور العميل ، ولذا يفضل أن تكون هناك معلومات تفصيلية متاحة عن :

- الأنصبة في السوق.
- ولاء العملاء ، مقاساً – مثلاً – بمعدل تكرار شراء المنتجات .
- تدفق العملاء الجدد إلى المنشأة.
- رضا العملاء عن المنتجات.
- ربحية العملاء والأسواق.

ومن المهم أيضاً التعرف في مرحلة مبكرة على أية تغيرات في تفضيلات العملاء وسلوكهم ، ومن الأساليب التي يمكن الاعتماد عليل في هذا الصدد عقد المقابلات في الوقت المناسب لبحث التغيرات المحتملة في قيم العملاء الأساسية، حسبما يشير مؤشر

رضا العملاء ، أيضاً ينبغي على المنشأة أن ترصد أي تغيرات في الجودة ، وقت التسليم ، القدرة على التسليم ،... إلخ. ويفضل بيان ردود الفعل قبل أن تقع الخسائر الكبيرة وبالتالي التعرض لضرر مالي جسيم. بعبارة أخرى ، ينبغي أن تنتبه المنشأة للتغيرات التى تحدث والمتوقع حدوثها وأن تكون قادرة على الاستجابة السريعة لها. علاوة على ذلك ، ينبغي على المنشأة ألا تفرط في الارتباط والتعلق بعملائها ومنتجاتها القائمة ، فقد يكون لديها من الإمكانات، ومنها قدرات الموظفين ، ما يمكنها من اجتذاب عملاء جدد وطرح منتجات جديدة .

(3) منظور العمليات الداخلية :

ما هي العمليات التي تولد الأشكال المناسبة للقيمة بالنسبة للعملاء وتقود كذلك إلى الوفاء بتوقعات حملة الأسهم ؟ إن الإجابة على ذلك ينبغي أن يطرحها منظور العمليات الداخلية، ومن ثم ينبغي علينا التعرف على عمليات المنشأة على المستوى العام ، ويفيد نموذج بورتر المسمى سلسلة القيمة في القيام بذلك أنظر الشكل رقم (7/12) ، حيث يتضمن النموذج وصفاً لكل عمليات المنشأة بدءاً بتحليل احتياجات العملاء وانتهاءً بتقديم المنتج. ويتم بعد

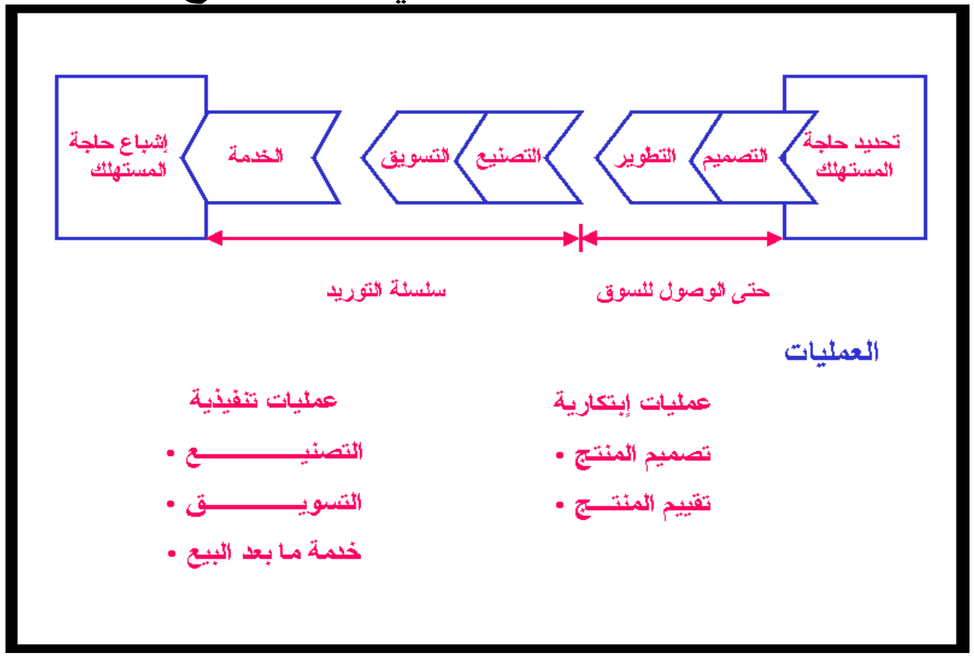
ذلك تحليل هذه العمليات بدرجة أكبر من التفصيل ، وذلك بهدف استبعاد كل العمليات التي لا تخلق قيمة للعميل بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، أما العمليات المتبقية فينبغي أن يتم وصفها من حيث التكاليف وزمن

العملية وتوكيد الجودة ... إلخ ، وعندئذ ستوفر النتائج أساساً لاختيار الأساليب لقياس هذه العمليات.

وتتمثل أهم العمليات الواجب وصفها وتحليلها في العمليات التي تسهم في توسيع قاعدة العملاء وتلك التي تؤثر على ولاء العميل بشكل مباشر ، ومن أمثلة النوع الأخير عمليات الإنتاج والتسليم والعمليات ذات الصلة بالخدمات ، كما تحتل عملية تطوير المنتجات وعلاقتها باحتياجات العملاء أهمية كبيرة.

الشكل رقم (7/12)

مجموعة العمليات المتكاملة التي تمثل نموذج سلسلة



إن منظور العمليات الداخلية يشكل تحليلاً لعمليات المنشأة الداخلية، ويتضمن التحليل في الغالب التعرف على الموارد والقدرات التي تحتاجها المنشأة للارتقاء بذاتها. ومع ذلك فكثيراً ما تكون الروابط والعلاقات بين العمليات الداخلية في المنشأة والمنشآت الأخرى المتعاونة معها وطيدة إلى الحد الذي يستلزم دراستها ، هنا تكون لدينا الفرصة للإختيار بين ما يشمله منظور العملاء ، ومنظور العمليات الداخلية :

- إمـا أن يقتصــر منظـور العمــلاء علــى مــن يتلقـون ســلع وخدمات المنشأة، وفي هذه الحالـة يجب أن نوسـع منظـور العمليات الداخلية ليشمل شـركاء نتعـاون معهم : مـوردون تربطنا بهم علاقات طويلة المدى وربما حتى نشترك معهم في نظم حاسب آلـي ، شـركاء نعتمـد عليهم فـي أداء بعض الوظائف والأعمال ، وآخرون.
- أو أن يتسع منظـور العمـلاء ليشـمل بـؤرة تركيـز خارجيـة أكبــر ، وفيــه تصــف اســتراتيجيتنا لكــل هــذه العلاقــات الخـارجية ، فيما يحتفظ منظور العمليات الداخليـة بـالتركيز على الأنشطة والعمليات الداخلية البحتة .

(4) منظور التعلم والنمو :

يمكـن منظـور الـتعلم والنمـو المنشـأة مـن ضـمان قـدرتها علـى التجديد، كشرط أساسي لإستمرارها وبقائها على المدى الطويـل. فــي هـذا المنظـور ينبغـي أن تـدرس المنشـأة مـا يجـب أن تفعلـه للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجـات العمـلاء وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسـة كيفيـة الإحتفـاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل.

إن تعرض المعرفة التقنية للتلف باستمرار يلزم منظمات الأعمال بالبحث الدائم والسعي لتحديد القدرات المحورية التي يجب أن تكتسبها كأساس لتطورها المستقبلي. ونتيجة لهذا الاختيار الاستراتيجي سوف يتعين على المنشأة أن تقرر كيفية الحصول على المعرفة التقنية التي ستظل في حاجة لها في المجالات والنواحي المختلفة.

ويوضح الشكل رقم (8/12) الميزانية العمومية للقدرات ، كنموذج يمكن استخدامه كأداة معاونة على إجراء هذا النوع من الاختيار الاستراتيجي. ويؤسس النموذج على اعتبار أن الأسلوب التقليدي لتقييم شركة ما هو يتمثل في تحليل ميزانيتها العمومية ، ويركز هذا التحليل على حجم حقوق ملكية المساهمين وعلاقاته بباقة أصول وخصوم الشركة.

في جانب الخصوم من الميزانية العمومية للقدرات الموضحة في الشكل (8/12) ، نجد القدرات والكفاءات المطلوبة للنجاح ، ويحتوى جانب الأصول على مجموعة الموجودات التي تمول القدرات والكفاءات المختلفة.

شكل (8/12)

الميزانية العمومية للقدرات

الخصوم	الأصول
قدرات مستخدمة مؤقتاً	المبيعات
قدرات متداخلة	الخدمات
شركاء	الإنتاج
قدرات ذاتية	تطوير المنتجات
	الإدارة

وتمول المنشآت تقليدياً معرفتها التقنية إعتماداً على التمويل الذاتي بنسبة 100% ، وحيث أن المعرفة التقنية تعتبر سلعة قابلة للتلف فإن مسألة ما إذا كانت مثل هذه الاستراتيجية مناسبة تثير شكوكاً وتساؤلات.

وفي النموذج السابق ، تجرى المنشأة تحليلاً على جانب الأصول لتقرر أنواع المعرفة والقدرات الواجب إدراجها ضمن مجموعة قدراتها المحورية ثم تتخذ قراراً إستراتيجياً بشأن أي هذه القدرات ينبغي تمويلها من خلال مساعدات من الشركاء الخارجيين ، أو من خلال الاستعانة مؤقتاً بكفاءات خارجية .. إلخ.

وللتوصل لاستراتيجية مناسبة للقدرات تحدد المجالات التي ستوظف فيها المنشأة استثمارات بهدف تطوير قدراتها الخاصة من الداخل وتلك التي ستلجأ فيها إلى التعاون مع أطراف خارجية، هنا قد يكون مفيداً طرح الأسئلة التالية :

- ما الذي تتكون منه القدرة ؟
- ما الغرض الذي ستستخدم فيه ؟
- كيف تؤثر على قيمة العميل ؟
- ما مدى أو درجة تخصصها ؟
- كيف تتغير بمرور الوقت ؟
- ما درجة تكرار استخدامها ؟
- كيف تتأثر بتكنولوجيا المعلومات ؟

وهناك نموذجا آخر أثبت جدواه في إعداد استراتيجيات القدرات وهو مقياس القدرات لهاميل وبراهالاد (1994) أنظر الشكل رقم (9/12)

شكل (9/12)

مقياس هاميل وبراهالاد للقدرات

السـوق

قدرة محورية	جديدة	قائمة
جديدة	ما القدرات المحورية الجديدة التي ستحتاج لبنائها للمشاركة في أسواق المستقبل الأكثر إثارة ؟	ما القدرات المحورية الجديدة التي ستحتاج لبنائها لحماية وتوسيع امتيازنا في أسواقنا الحالية ؟
قائمة	ما هي المنتجات أو الخدمات الجديدة التي يمكننا أن ننشأها عن طريق إعادة نشر أو إعادة دمج قدراتنا الحالية ؟	ما هي فرصة تحسين مركزنا في الأسواق القائمة من خلال توفير رافعة مالية أفضل لقدراتنا الموجودة ؟

وبالإضافة إلى إعداد استراتيجيات القدرات ، ينبغي علينا أيضاً أن نصف البنية الأساسية الداخلية لبث المعلومات وعملية اتخاذ القرارات من منظور عام : بعبارة أخرى – الهيكل والظروف القائمة التي تسمح بظهور المنشأة المعتمدة على التعلم باعتبارها ضرورة للدفاع دون هوادة عن المركز في السوق ... هيكل يؤدي إلى اكتساب والحفاظ على درجة عالية من الدافعية والتركيز على رسالة المنظمة وتحقيق غاياتها.

الخطوة الثالثة : تحديد عوامل النجاح الحاكمة :

تعني هذه الخطوة الانتقال من التوصيفات والاستراتيجيات المذكورة أنفاً إلى مناقشة والحكم على ما يكون مطلوباً لنجاح المقياس وماهية العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها. بعبارة أخرى يجب على المنشأة أن تقرر الآن **ما هي عوامل النجاح الحاكمة وترتبها حسب الأولوية**. وهناك أسلوب مناسب لبدء هذا الجزء يتمثل فى تكوين مجموعات نقاشية لتقرر (مثلاً) العوامل الخمسة الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي سبق وضعها. وفي الجلسة المشتركة التي تعقب ذلك تلخص وتواصل النقاش ، يتم عادة التوصل لاتفاق

واسع النطاق حول مجموعة واقعية من عوامل النجاح الأساسية، توفر عندئذ أساساً للانتقال إلى وضع مقاييس رئيسية.

إحداث ترابط أفقي ورأسي بين عوامل النجاح :

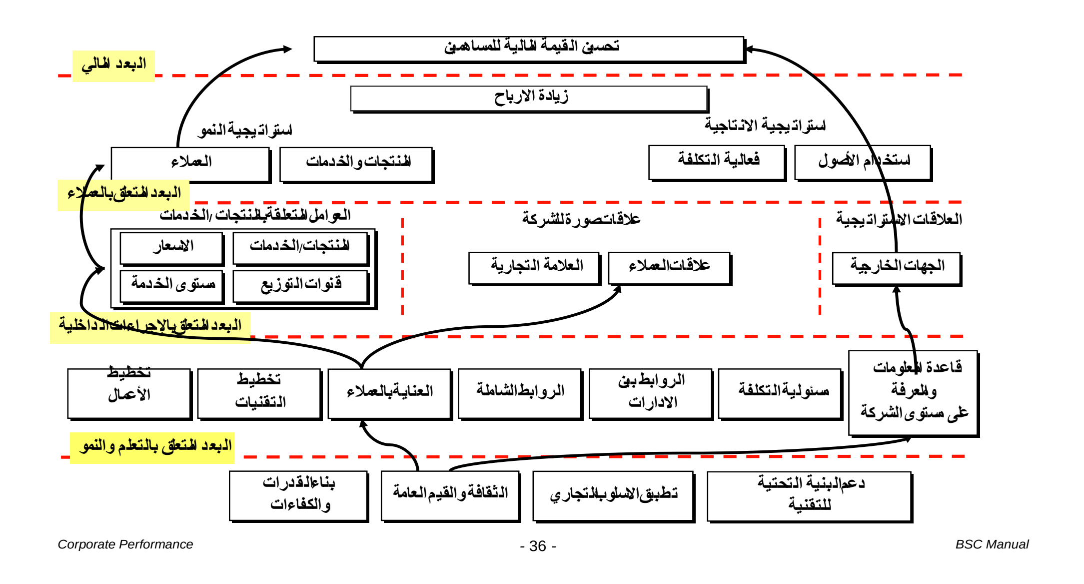
قبل البدء في وضع المقاييس ، ينبغي الحرص على إحداث ترابط أفقي ورأسي بين عوامل النجاح الحاكمة. وبمعنى أكثر وضوحا يجب التعرف بوضوح على ما إذا كانت المقاييس متسقة داخلياً بدرجة معقولة فيما يتصل بجوانبها، ووثيقة الصلة فيما بينها أم لا ؟ .

ويكون **الترابط الرأسي** تلقائياً بدرجة أو بأخرى لأن عوامل النجاح الحاكمة يتم التعرف عليها وترتيبها حسب الأولوية. وأسهل طريقة لإحداث **الترابط الأفقي** بين العوامل هي إعداد رسم تخطيطي للمقياس كخريطة استراتيجية بيانية أنظر الشكل رقم (10/12) وفحصه لمعرفة إذا كانت مجالات الرؤية المختلفة مرتبطة ببعضها بشكل طبيعي.

وثمـة أمـر آخـر لا يقـل أهميـة وهـو تحاشـي أي إمكانيـة لتحقيـق درجة جديدة في عامل نجاح ما على حساب عامل آخر ، وينطبق هذا التحـذير أيضـاً علـى المقـاييس التـي سيتم إعدادها لاحقـاً. إن المقاييس في مجالات الرؤية المختلفة يجب ألا تؤدي إلى القصور في بلوغ المستوى الأمثل ، بل يجب أن تتوافق مع الرؤية الشاملة والاستراتيجية العامة وتساندهما. ويوضـح الشكل (10/12) مثـالاً للكيفيـة التـي يمكـن بهـا تحليـل علاقـات السـبب والنتيجـة بـين المبادرات الاستراتيجية والمقاييس وتخطيطها بيانياً.

الشكل رقم (10/12)

علاقات السبب والنتيجة بين المبادرات الإستراتيجية والمقاييس



الخطوة الرابعة : تحديد القياسات :

في هذه الخطوة يتم صياغة مقاييس للتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن فيما بينها ، وإعداد تقرير نهائي بمعرفة الإدارة العليا ومجموعة المشروع وإن كان يفضل أن يتم ذلك بمشاركة شخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن. ويفضل أن يشترك كل الأفراد ذوي الصلة في عمل المشروع في كل وحدة. الشكل الملائم للعمل هو ندوة تقارير عن سير العمل وتنسيق متواصل مع الإدارة العليا. الحصول على عون من شخص له خبرة ببناء قياسات الأداء المتوازن يفيد بصفة خاصة في إحداث ترابط بين عوامل النجاح والمقاييس.

وتشتمل هذه الخطوة على المراحل الفرعية التالية :

(1) إعداد المقاييس والتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن بين المقاييس المختلفة :

في هذه المرحلة ، يتم إعداد مقاييس رئيسية وثيقة الصلة لاستخدامها في العمل فيما بعد. ومثلما حدث في الخطوات الأخرى ، ينبغي أن نبدأ بممارسة شكل ما من العصف الذهني لا

ترفض فيه أي أفكار وتستخدم فيه كل الأفكار والخواطر في العملية. ولا نقوم بتحديد المقاييس التي تبدو الأوثق صلة ، ويمكن مراقبتها وتسمح فعلياً بالقياس ، وترتيبها حسب الأولوية إلا في المرحلة الأخيرة .

إن التحدي الأكبر يكمن في إيجاد علاقات سبب ونتيجة واضحة وخلق توازن بين المقاييس المختلفة في مجالات الرؤية المختارة. ولذا فإن من المهم إدراج مناقشة حول إمكانية الوصول إلى توازن بين المقاييس المختلفة بحيث لا تتعارض التحسينات قصيرة المدى مع الأهداف طويلة المدى.

إن البعض يقوم بتقسيم هذه الخطوة إلى جزأين ، حيث يتم أولاً اقتراح المقاييس ثم بعد ذلك دراسة إمكانية إجراء القياسات ، مع القيام في الوقت ذاته بفحص ومراجعة الهيكل للتحقق من اتساقه المنطقي إلا أنه يفضل القيام بذلك في خطوة واحدة .

علاقات السبب والنتيجة بين المقاييس :

يشكل التوازن بين مختلف مجالات التركيز والمقاييس عنصراً هاماً في تصميم القياسات، وتوجد في أحيان كثيرة اتجاهات

واضـحة بدرجـة أو بـأخرى للاتفـاق علـى العلاقـات المتبادلـة والأولويات بين العوامل المختلفة :

- مـا مـدى إلحـاح الحاجـة إلـى زيـادة الدرايـة باسـتخدام الحاسب الآلي لدى العاملين ؟
- مـا مدى أهميـة خدمـة العمـلاء بالنسبة لتكرار عمليـات الشراء ؟
- هـل التركيـز علـى جـودة المنتجـات أكثـر ربحيـة علـى المدى الطويل من خفض الأسعار ؟

وهكذا فإنه من الطبيعي محاولة صياغة نموذج يوضـح الصـورة التـي توجـد عليهـا علاقـات متبادلـة بـين المقـاييس المختلفـة فـي قياساتنا ، وربما يشير النموذج إلى الكيفية التي تعتمد بها مقـاييس معينـة علـى مقـاييس أخـرى : كلمـا كـان العمـلاء راضـين كلمـا اشـتروا أكثـر ، وبـذلك تـزداد الأربـاح. وقـد يكـون النمـوذج أيضـاً طريقة للتعبير عن الأهمية التـي نعلقهـا علـى المقـاييس المختلفـة ، علـى سـبيل المثـال : أن توصـف جـودة فـروع بنـك مـا بواسـطة مقياس يجمع بـين مؤشـر لرضـا العمـلاء وتقيـيم مراجعـة الانتهـاء من إعداد التقارير السنوية في الموعد المحدد.

وهذه **العلاقات قد يكون لها نوعان ، يضم الأول علاقات يمكن التحقق منها بدرجة أو بأخرى** ومن الممكن أن تكشف عنها الخبرة والدراسات مثل الإنتاجية المضافة لموظف ملم باستخدام الحاسب الآلي أو استجابة عميل للخدمة المقدمة له. أما **النوع الثاني للعلاقة فهو أقرب إلى تعبير عن عما نختار أن نفترضه.**
على سبيل المثال : قد نكون مقتنعين بأن دخول عدد أكبر من الزوار على الصفحة الرئيسية في موقع الشركة على الانترنت سوف يمكننا في الوقت المناسب من اقتناص فرص عمل جديدة ، وأن الاستثمار في الإنترنت سيحقق مردوداً أكبر من استخدام النقود بطريقة أخرى. وبالطبع يمكننا أن نعدد النتائج التي نتوقعها ، إلا أنه لا توجد دراسة واحدة تحدد بدقة النتائج المتوقعة ، فكلها افتراضات.

(2) صياغة المقاييس الشاملة :

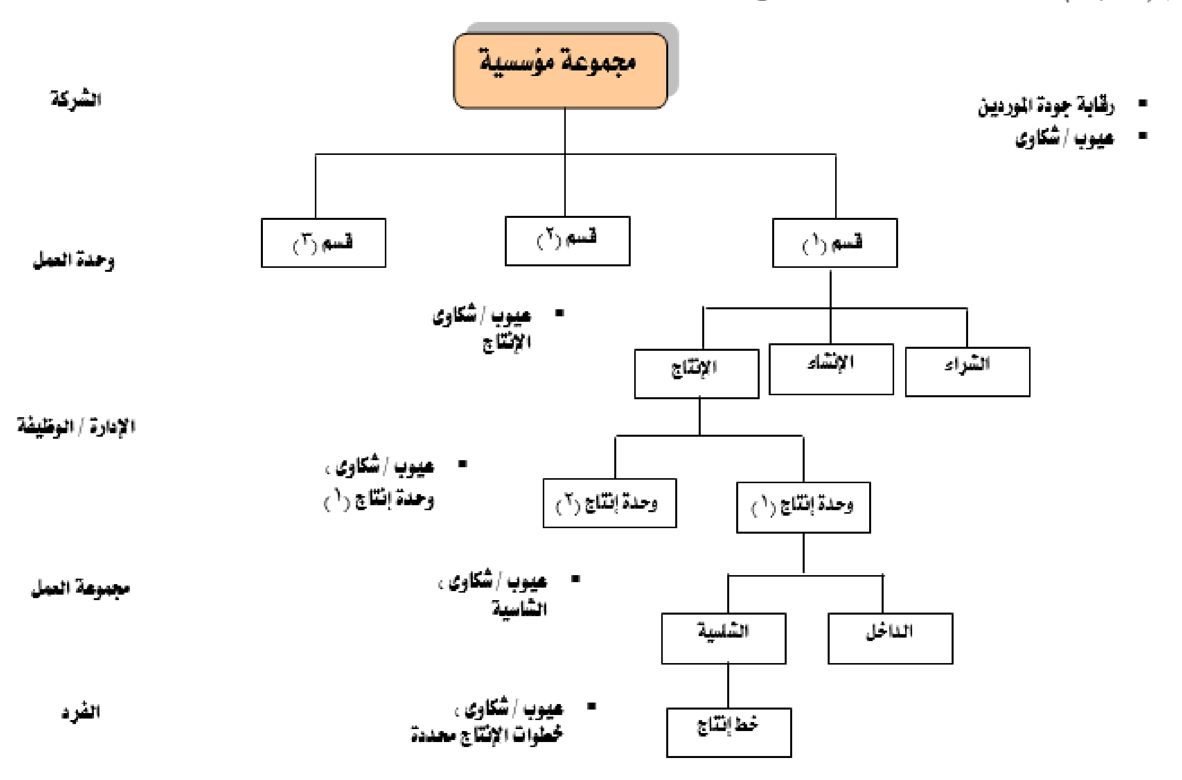
بعد الانتهاء من المراحل السابقة ، يتم تجميع مقاييس المستوى الأعلى تمهيداً للموافقة عليها وعرضها على الأشخاص المعنيين. ولتسهيل التنفيذ ، يجب إطلاع كل فرد في المنشأة بطريقة ما على ما تضمنته عملية إعداد المقاييس ، ويفضل أن يعرض على

المشاركين أيضاً المستندات التي تتضمن التفسيرات والمقترحات المتصلة بعمل المجموعة مما ييسر عملية تحليل المقاييس.

(3) تحليل المقاس والمقاييس وفقاً للوحدة التنظيمية :

تبعاً لحجم المنشأة وتنظيمها ، يتم بوجه عام تحليل المقاس بالمستوى الأعلى والمقاييس وتطبيقها على وحدات تنظيمية واقعة عند مستويات أدنى. وكمثال توضيحي يوضح الشكل رقم (11/12) خمسة مستويات مختلفة في تنظيم منشأة ما : المنشأة، وحدة العمل، الإدارة / الوظيفة، المجموعة والفرد. وحيث أن أحد أغراض المقاييس هو تمكين الأفراد من رؤية الكيفية التي تؤثر بها رؤية المنشأة وأهدافها العامة على العمليات اليومية بوضوح ، فإنه من الضروري تحليل المقاس إلى مستوى يصبح عنده ملموس وقابل للفهم بدرجة كافية.

شكل رقم (١١/١٢) مثال لتحليل مقياس مستوى أعلى ن رضا العملاء



وإذا كـان الهيكـل التنظيمـي للشـركة مسـتوياً وصـغيراً بحيـث يسـتطيع كـل فـرد فـي المنشـأة أن يـرى تـأثير مقـاييس المسـتوى الأعلى على عمله ، لا يكون إجراء المزيد من التحليل ضـرورياً ، ومثل هذه الحالات نادرة للغاية ، وكقاعدة يجب تحليل المقاييس حتـى يتسـنى للمنشـأة الاسـتفادة مـن إمكانـات وقـوة أسـلوب قيـاس الأداء المتـوازن. يضـاف إلـى ذلـك ، أن عمليـة تحليـل المقـاييس تفتـرض مسـبقاً أنـه فـي مرحلـة سـابقة مـن العمـل تقـرر المنشـأة الشكل التنظيمي الأكثر ملاءمـة الـذي يحقـق لهـا الاسـتفادة المثلـي من القدرات الداخلية والخارجية .

وتتـأثر جـودة مقيـاس معين بعـدد مـن الأنشـطة المختلفـة المـؤداة بواسطة مختلف الوحـدات العاملـة علـى مستويات المنشـأة. ولكـي يـرى أكبـر عـدد ممكـن مـن المـوظفين ، وكيـف يسـاعد عملهـم المنشأة علـى إحـراز درجـة جيـدة علـى مقـاييس المستوى الأعلـى الخاصـة بها ، فإن هذه المقاييس يجب تحليلها إلى المستوى الأشد تفصيلاً قدر الإمكان .

والسؤال المطروح ماهو المستوى الذي يجب البدء منه عند تحليل المقاييس؟ ، فهل من الممكن البدء من مستوى وسيط وصياغة رؤية ومقاييس لوحدة وظيفية مثلاً ، أم أن المقاييس يجب دائماً أن ترتكز على استراتيجيات وأهداف المنشأة العامة ؟ **والإجابة عن هذا السؤال تختلف من حالة لأخرى** ، فحينما تكون المنشأة مكونة من عدد من وحدات العمل المختلفة المستقلة عن بعضها من وجهة نظر أسواقها ، يكون هناك عموماً علاقة ضعيفة بين مقاييس المستوى الأعلى ومقاييس هذه الوحدة الواقعة عند المستوى الأدنى. وفي مثل هذه الأحوال يكون من الملائم عادة أن تقوم كل وحدة / منشأة بإعداد مقاييس المستوى الأعلى الخاصة بها.

وفي الأحوال الأخرى التي توجد فيها علاقة متبادلة بين مختلف أجزاء المنشأة ، يفضل عادة أن تكون هناك رؤية شاملة مشتركة وأهداف استراتيجية عامة مشتركة. ويمكن بعد ذلك أن يطلب من المجموعات أن تصف في مقاييسها كيف يمكنها أن تساعد

المنشأة على إحراز درجات جيدة فيما يتصل بعوامل النجاح عند المستويات الأعلى ، وإذا لزم الأمر ينبغي على المجموعات أن تضيف أيضاً أي عوامل نجاح فريدة خاصة بها إلى مقاييس المستوى الأعلى.

الخطوة الخامسة : تحديد وتطوير خطة العمل :

وفيها يجب تحديد كيفية تقييم النجاح في استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال صياغة الأهداف ، ووضع خطة عمل .

(1) صياغة الأهداف :

يتم صياغة الأهداف النهائية في صورة اقتراحات تقدم من قائد كل وحدة في المشروع تمهيداً للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا

يجب أن توضع أهداف لكل مقياس مستخدم ، وتحتاج المنشأة إلى أهداف قصيرة المدى وأهداف طويلة المدى معاً حتى يتسنى لها تفقد مسارها بصورة متواصلة واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف متسقة ومنسجمة مع الرؤية الشاملة والاستراتيجية العامة وألا يكون

هناك أي تناقض أو تعارض بينها ، ولهذا السبب ينبغي إحداث ترابط وتكامل بين الأهداف أفقياً ورأسياً على حد سواء.

ومن المهم أيضاً تحديد المسئوليات عن وضع الأهداف وتقييم الأداء. كما ينبغي تقديم إجابات محددة عن الأسئلة التالية : ما الطريقة الواجب إتباعها ؟ من أجل أي الوحدات ؟ ما معدل التكرار ؟ بواسطة من ؟ .

(2) وضع خطة عمل :

تعدها كل مجموعة مشروع في النهاية ولكي تكتمل المقاييس ، يجب علينا أيضاً أن نحدد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها ، وينبغي أن تشمل خطة العمل الأفراد المسئولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية. ونظراً لأهمية هذه الخطط ودورها المحوري في حياة المنشأة يفضل في كثير من الأحيان أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني ، تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة ، وتمثل هذه القائمة – مقترنة بالمقاييس التي تم إعدادها – واحداً من مستندات الإدارة العليا الرقابية الرئيسية.

الخطوة السادسة : تحديد الأفعال التنفيذية :

وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والإنتقال بالخطة إلى عالم الواقع ، وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد ، وتحديد المسئوليات والأدوات ، وتدعيم البرامج ، والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية ، ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمنظمة وتتأثر بهم

الخطوة السابعة المتابعة والتقييم :

من الضروري أن تتابع المنشأة بصورة متصلة الاهتمام بالمقاييس لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة ، ولتحقيق هذا الغرض ، ستكون الاستعانة بحلول تكنولوجيا الاتصالات المناسبة ضرورية لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات.

ومن المهم أيضاً أن تستخدم المقاييس في جميع أنحاء المنشأة وفي الجوانب اليومية للإدارة ، فإذا وفرت بذلك الأساس لجدول الأعمال اليومي لكل وحدة ، ستكون لها وظيفة طبيعية من أعمال

إعداد التقارير والرقابة الحالية من خلال تأثيرها على العمليات اليومية. ولذا فإن خطة التنفيذ ينبغي أن تحتوي على قواعد وأساليب مقترحة لضمان تحول **تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن** إلى جزء من العمل اليومي للشركة. وفي النهاية ، ينبغي أن تظل المقاييس المختارة ، ولاسيما من أجل الرقابة قصيرة المدى ، مطروحة على بساط البحث وأن يتم استبدالها في الحالات المناسبة بأخرى جارية بدرجة أكبر.

ولا يمكن اعتبار استخدام المقاييس مكتملاً إلا عندما يصبح المقياس جزءاً ديناميكياً عاملاً من الحياة اليومية للمنشأة ، ويستلزم عمل القياس كأداة للرقابة الإدارية المستمرة بذل العناية الفائقة وجهود التحسين المستمرة .

الفصل الثالث عشر

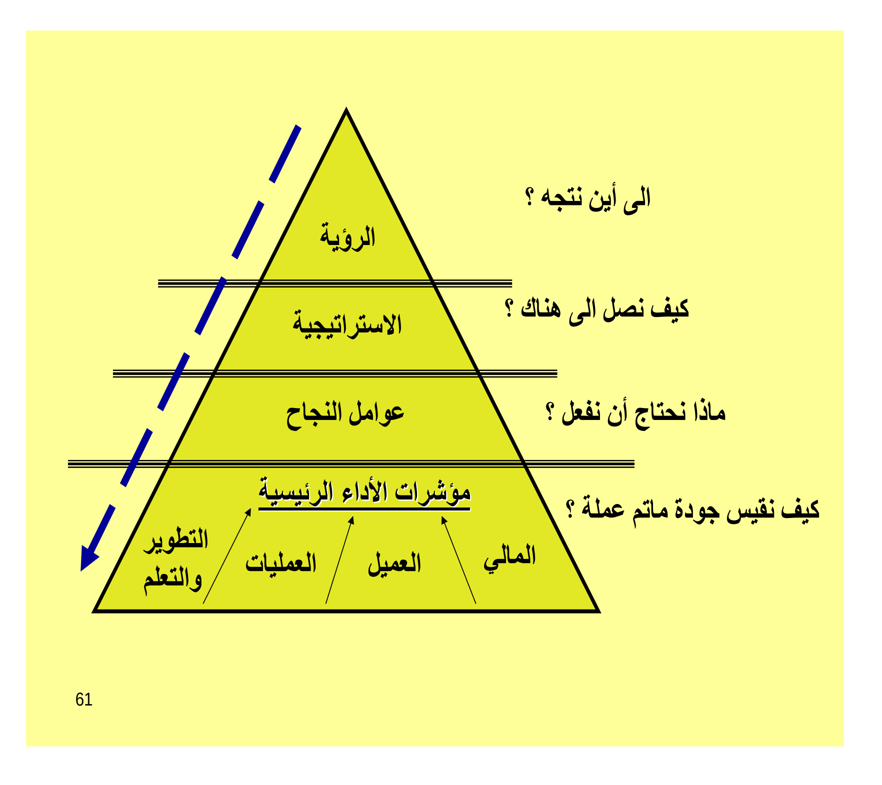
المقاييس وعلاقاتها والتجارب التطبيقية

لبطاقة قياس الأداء المتوازن

خلصنا فيما سبق إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تمثل نظاما إداريا يترجم الرؤية والرسالة إلى أداة فعالة تربط وتتصل بالإستراتيجية ، تربط الأهداف الإستراتيجية بقياسات عملية الأداء. وتساعد على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف الإستراتيجية ، ويوضح الشكل رقم (1/13) كيفية قياس المنظمة لأدائها .

الشكل رقم (1/13)

مستويات قياس الأداء فى ضوء قياس الأداء المتوازن



كما يوضح الشكل رقم (2/13) التسلسل الفكري لبطاقة قياس الأداء المتوازن :

الشكل رقم (2/13)

التسلسل الفكري لبطاقة قياس الأداء المتوازن :



ومن الشكل السابق يتضح أن القياسات تمثل أحد الأبعاد الجوهرية التي ينبغي مراعاتها لتكتمل الصورة في عمليات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ويمكن القول بصفة عامة أن القياس نوعان :

النوع الأول : قياسات النتائج Outcome Measures : وهى تمثل قياسات تقليدية للعمل والأداء ، ومنها العائد على الاستثمار ، والعائد على الأصول ... الخ ، ودائما ما تكون هذه القياسات مالية ، بالإضافة إلى أنها قياسات تاريخية .

النوع الثاني : قياسات رائدة Driver Measures : وتهدف إلى تقديم مؤشرات تشير إلى مواقع وموضع مشكلات العمل والتنبؤ به ، وغالبا ما تكون غير مالية ، ومنها قياس رضا العملاء واستشراف المستقبل التنظيمي .

يوجد لكل مجال من مجالات الرؤية عدد من الطرق التي ينبغي للمقاييس أن تغطي بها عوامل النجاح المرتبطة بها . على سبيل المثال : ينبغي أن تظهر المقاييس وبشكل واضح كيف نرى أنفسنا وكيف يرانا الآخرون، وأن تسمح بعقد مقارنات بمرور الوقت ومع آخرين ، وأن ترتبط معاً بعلاقة سبب ونتيجة، وأن تكون مناسبة لوصف المخزون والتدفقات. وفي أحيان كثيرة يفضل وجود مقاييس تتضمن في ذاتها مقارنات مثل النسب المئوية ومعدلات النمو.

وفيما يلي سيتم عرض مجموعة من المقاييس التي يوصى بها العديد من الكتاب والباحثين لكل مجال من مجالات الرؤية ، مع الأخذ في الاعتبار أن المقياس الواحد يمكن أن يفيد في وصف مجالات رؤية مختلفة ، وتتضح هذه النقطة من خلال عدد من الأمثلة ساقها كابلان ونورتن :

- تشمل المقاييس المقترحة **لمجال الرؤية المالي** الأنصبة السوقية فيما يتعلق بمجموعات معينة من العملاء واستغلال الطاقة الإنتاجية فيما يتعلق بالمنشآت المادية ، رغم أن هذه المقاييس قد توجد أيضا في مجال رؤية العملاء أو مجال العمليات الداخلية.
- تشمل المقاييس المقترحة لمجال رؤية العملاء ربحية قطاعات العملاء المختلفة، إلا أن هذه المقاييس مفيدة أيضاً كجزء من مجال الرؤية المالي.
- تشمل المقاييس المقترحة **لمجال رؤية العمليات الداخلية** نصيب المبيعات الذي يسهم به المنتجات الجديدة. وقد نجد هذا المقياس أكثر في مجال رؤية التطوير والابتكار والتعلم.

- تشمل المقاييس المتعلقة **بمجال رؤية التعلم والنمو** الكفاءة وزمن تحسين العمليات كدراسة الوقت المستغرق في الإنتاج وخفض التكاليف .. ولعل هذه المقاييس موجودة أيضا بصورة أكبر في مجال رؤية العمليات الداخلية.

أولا : مقاييس مجال الرؤية المالي :

تستخدم مقاييس معتادة للربح / الخسارة ، العائد على الاستثمار وما شابه ذلك، وهذه مقاييس نقدية أو مقاييس مشتقة من مقاييس نقدية. مثل: مقاييس الإيراد للعامل الواحد ، أو ربحية مجموعات العملاء المختلفة ضمن هذه الفئة ، فالمقاييس تمثل امتداداً يمكن فهمه لمقاييس الربحية الكلاسيكية ، والاثنان يقيسان شيئاً حدث بالفعل ، إلا أنه يمكن اعتبارها مؤشرات جيدة لعوامل نجاح علاقات العملاء والعمليات الداخلية ، وبذلك تكون مناسبة أيضاً في مجالات التركيز الأخرى.

والمقاييس المالية ليس من الضروري أن تؤخذ دائماً من النظام المحاسبي للشركة ، فقد تكون القيمة أو السعر السوقي للسهم الواحد من أسهم الشركة مقياساً هاماً للنجاح ، وذلك عندما

تكون الشركة مقيدة في بورصة للأوراق المالية. وإذا استطعنا أن نحـدد قيمـة رأس المـال الفكـري للشـركة أو وحـدة العمـل ، فـإن القيمـة السـوقية لـرأس المـال والتغيـرات فـي قيمتـه تكـون بـالطبع مقاييس ملائمة.

وتأخذ بؤرة التركيز المالية دوراً موسعاً في بعض الأحيان، حيث أن توقعات الملاك قد تخرج عن النطاق المالي التقليدي. وينطبق ذلـك علـى القطـاع العـام بوجـه خـاص ، كـذلك الاتحـادات المهنيـة والحكومية وغيرها من المجموعات .

وفـي حالـة وجـود قيـاس يصـف كيانـاً يتوقـع ملاكـه أن ينـتج مردودات أخرى غير المـردودات الماليـة البحتـة ، فإننـا نـرى أنـه من المنطقي إدراج مقاييس لنجاحه في بؤرة تركيز ماليـة / مـلاك موسعة ، والبـديل لـذلك هـو اعتبـار المـلاك عمـلاء يـتم إنتـاج هـذه العوائد من أجلهم ومستعدين لتوفير التمويل الضروري.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التـي يمكـن الإعتمـاد عليها عند تطبيق مجال الرؤية (أو المنظور) المالي :

إجمالي الأصول (%).

1- إجمال الأصول / العامل الواحد (بالجنيه).

2- الإيرادات / إجمالي الأصول (%).

3- الإيرادات المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة (بالجنيه).

4- الإيرادات / العامل الواحد (دولار).

5- الأرباح / إجمالي الأصول (%).

6- الأرباح المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة (بالجنيه).

7- الأرباح / العامل الواحد (بالجنيه).

8- القيمة السوقية (بالجنيه) .

9- العائد على الأصول الصافية (%).

10- القيمة المضافة / العامل الواحد (بالجنيه).

11- العائد على إجمالي الأصول (%).

12- العائد على رأس المال العامل (%).

13- هامش الربح (%).

14- المساهمة / الإيراد ، أو هامش المساهمة (%).

15- المساهمة / العامل الواحد (بالجنيه).

16- التدفق النقدي (بالجنيه) .

17- حقوق المساهمين / مجموع الأصول،أو القدرة على الوفاء بالديون (%).

18- العائد على الاستثمار (%) .

19- إجمالي التكاليف (بالجنيه) .

ثانيا : مقاييس مجال رؤية العملاء :

تختار شركات كثيرة المقاييس المتصلة بالعملاء من بين مقاييس متاحة بالفعل بعد أن يتم تطويرها لأغراض القياس ، فقد تتعاقد الشركة مع شركة متخصصة في قياس اتجاهات العملاء وما شابه ذلك. ويمكن بناء رؤية العملاء كبؤرة تركيز على العملاء ، بحيث توفر مقاييس للكيفية التي يرانا بها العملاء وأيضاً للكيفية التي نرى بها عملاءنا ، وبحيث نستطيع أن نقيس كلاً من التدفقات والمخزون ، وبيان كيف تأثر إدراك العميل أثناء الفترة الماضية وماهية تقديراتنا الحالية ، وبحيث تكون الاتجاهات والسلوكيات على درجة متساوية من الأهمية بالنسبة لنا.

وهكذا فإن المقاييس التي تستخدمها المنشأة قد تتباين تبعاً للسؤال الأصلي الذي طرحه كابلان ونورتون : "كيف يرانا العملاء" ؟ (مجال رؤية أو منظور العميل) أو "كيف نرى عملاؤنا" (بؤرة التركيز على العملاء). إننا نتعرف على كيف يرانا العملاء من خلال سلوكهم (مثل الشكاوى ، تكرار عمليات الشراء) ومن خلال مسوح الاتجاهات. وينبغي أن تتضمن الصورة التي لدينا للعميل أيضاً نصيباً في مشترياته الكلية ، والأنصبة السوقية في القطاعات الهامة ... إلخ.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية (أو منظور) العملاء :

1- عدد العملاء (عدد) .

2- النصيب في السوق (%).

3- المبيعات السنوية / العميل الواحد (بالجنيه) .

4- العملاء المفقودون (عدد أو %).

5- متوسط المنفق على علاقات العملاء (عدد).

6- العملاء / العامل الواحد (عدد أو %) .

7- المبيعات المنجزة / اتصالات المبيعات (%) .

8- مؤشر رضا العملاء (%) .

9- مؤشر ولاء العملاء (%) .

10- التكلفة / العميل الواحد (بالجنيه) .

11- عدد الزيارات للعملاء (عدد) .

12- عدد الشكاوى (عدد) .

13- نفقات التسويق (عدد) .

14- مؤشر الصورة الذهنية للعلامة التجارية (%).

15- متوسط مدة العلاقة بالعميل (عدد) .

16- متوسط حجم العميل (بالجنيه) .

17- تقدير العميل (%) .

18- زيارات العميل للشركة (عدد) .

19- متوسط الوقت المنقضي من الاتصال بالعميل وحتى استجابة المبيعات (عدد) .

20- نفقة الخدمة / العميل / السنة (بالجنيه).

ثالثا : مقاييس مجال رؤية العمليات الداخلية :

معظم المقاييس المتعلقة بمجال رؤية العمليات الداخلية مأخوذة من مشروعات إدارة الجودة الشاملة TQM ومشروعات مماثلة ، ومن أمثلتها : زمن الإنتاجية وجودة الإنتاج والمردودات ونسبة المعيب. وإذا أردنا وصف عمليات معينة ، فإن هناك أنواعاً كثيرة من المقاييس التي يمكن استخدامها . **فالإنتاجية :** وتقاس عادة ككمية بالنسبة للوقت الذي تم العمل فيه أو التكلفة. **والجودة** : تقاس بالنسبة المئوية للوحدات المقبولة أو رأي العميل وتحليل الإتجاهات والآراء والشكاوى ، و**مستوى التكنولوجيا** : يقاس بالأساليب الأكثر حداثة. و**استغلال الطاقة** : يقاس بالسعة الإنتاجية. و**وقت التسليم** : يقاس بالنسبة المئوية للمنتجات

المسلمة في الوقت المحدد. و**مدة الانتظار** : تقاس بزمن الانتظار. و**الموارد** : تقاس بنسبة الموارد أو وقت العمل المنفق على العملية ، سواء داخل الوحدة المعنية أو كجزء من تدفق أطول أو عملية إنتاج بأسرها.

إن مقاييس كهذه تصف العمليات، ويمكن رؤية تأثيرات عملية ما بسهولة أكبر في بؤرة التركيز على العملاء أو بؤرة التركيز على المجالات المالية ، ومع ذلك فإن هذه المقاييس تجعل من الممكن تحديد ما إذا كانت العمليات :

- قد طرأ عليها تحسين ، وذلك في حالة توفر بيانات قابلة للمقارنة للفترات المختلفة.
- تقف على قدم المساواة مع عمليات الوحدات الأخرى ، وذلك في حالة توفر بيانات قابلة للمقارنة لوحدات أخرى ، ويفضل أن تكون خارج شركتنا ومعروف عنها أنها جيدة (القياس المقارن).
- قد حققت أهدافها إذا كانت مصاغة من منظور هذه المقاييس.

وتميل مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعاً إلى أن تكون مقاييس للتدفق، أي أنها تصف المنشأة والنتيجة التي حققتها أثناء الفترة الجارية. ولكن ينبغي أيضاً وجود مقاييس لرأس مال العمليات الداخلية مثل الإجراءات الموثقة وقواعد البيانات والبرمجيات للتعامل مع الإجراءات الروتينية المتنوعة .

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية (أو منظور) العمليات الداخلية :

1- المصروفات الإدارية / إجمالي الإيرادات (%).
2- وقت المعالجة ، المدفوعات الخارجية (عدد).
3- التسليم في الوقت المحدد (%) .
4- متوسط الوقت المعياري (عدد) .
5- الوقت المعياري – تطوير المنتج (عدد) .
6- الوقت المعياري – من إصدار الطلبية إلى التسليم (عدد) .
7- الوقت المعياري – الموردون (عدد) .
8- الوقت المعياري – الإنتاج (عدد) .
9- متوسط الوقت المنفق في اتخاذ القرارات (عدد) .
10- دوران المخزون (عدد) .
11- التحسن في الإنتاجية (%).
12- طاقة (أو سعة) تكنولوجيا المعلومات (عدد) .
13- طاقة تكنولوجيا المعلومات / العامل (عدد) .

14- التغيير في مخزون تكنولوجيا المعلومات (بالجنيه أو %) .

15- نفقات تكنولوجيا المعلومات / المصروفات الإدارية (%) .

16- الانبعاثات الصادرة من الإنتاج إلى البيئة (عدد) .

17- التأثير البيئي لاستخدام المنتج (عدد) .

18- تكلفة الخطأ الإداري / إيرادات الإدارة (%).

19- العقود المحفوظة بدون أخطاء (عدد) .

20- المصروفات الإدارية / العامل (بالجنيه) .

رابعا : مقاييس مجال رؤية التعلم والنمو والإبتكار :

عند قياس هذا المنظور يجب الإعتماد على مقاييس مثل : كم الموارد المنفقة على التطوير أو التدريب بدلاً من النتائج. وفي بعض الأحيان نقيس نصيب المبيعات من منتجات طرحت منذ وقت قريب جداً كنوع من المؤشرات لنجاح عملية التطوير.

إن القدرة الفعلية على الابتكار أو التعلم الجديد الذي تم ، يمثل عادة مفهوماً غير محدد بدقة، وخاصة إذا أردنا تحديد مدى فائدة جدوى التطوير الجديد أو كيف يتوقع أن يسهم في النجاح المستقبلي. فالابتكار والتعلم والتطوير أمور يمكن قياسها فقط إذا توفرت فكرة واضحة عما تتضمنه هذه العمليات وما لا تتضمنه ، وتسعى المنشآت الرائدة منذ زمن في البحث عن مقاييس تتسم

بنفس الجودة عند تطبيقات براءات الاختراع أو كما في حالة البحوث الأساسية والمقالات العلمية المنشورة، وكافة عمليات البحوث والتطوير.

وتهتم المقاييس في مجال رؤية التعلم والنمو بتوصيل استراتيجية المنشأة إلى الأفراد العاملين بها ، وقد يتمثل التطوير قد في توسيع دائرة قدراتنا، أو أداء عمليات تجريبية في مجالات عمل جديدة أو في أسواق جديدة ، أو تغيير التنظيم أو نظام الرقابة الإدارية (عن طريق إدخال قياس الأداء المتوازن مثلاً). ومن أمثلة ذلك : نسبة الموظفين الذين يستخدمون شبكة الانترنت بانتظام. ونسبة الموظفين الذين تغيرت واجباتهم أثناء السنة. وعدد الاتفاقيات التعاونية المبرمة مع شركاء جدد. ومتوسط زمن تأخر مشروعات تطوير الأنظمة الجاري تنفيذها عن المواعيد المقررة .

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية (أو منظور) النمو والتعلم :

1- مصروفات البحوث والتطوير (بالجنيه)

2- مصروفات البحوث والتطوير / المصروفات الكلية (%)

3- مصـروفات تطـوير تكنولوجيـا المعلومـات / مصـروفات تكنولوجيا المعلومات (%)

4- الساعات ، البحوث والتطوير (%)

5- موارد البحوث والتطوير / إجمالي الموارد (%)

6- الاستثمار في التدريب / العملاء (عدد)

7- الاستثمار في البحوث (بالجنيه)

8- الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب (بالجنيه)

9- الاستثمار في تطوير أسواق جديدة (بالجنيه)

10- اتصالات مباشرة مع العملاء / السنة (عدد)

11- براءات الاختراع المعلقة (عدد)

12- متوسط عمر براءات اختراع الشركة (عدد)

13- تحسينات مقترحة / الموظف الواحد (عدد)

14- نفقات تطوير القدرات والمهارات / الموظف (بالجنيه)

15- مؤشر رضا العاملين (عدد)

16- نفقات التسويق / العميل الواحد (بالجنيه)

17- نظرة العاملين – مؤشر التمكين (عدد)

18- نسبة العاملين أقل من سن معينة (%)

19- النفقات غير المتصلة بالمنتجات / العميل / السنة (بالجنيه)

20- نسبة المنتجات الجديدة إلى كتالوج الشركة الكامل (%)

خامسا : المقاييس المرتبطة بالموارد البشرية :

هناك شركات مثل ABB وسكانديا تبنت بؤرة تركيز منفصلة للموارد البشرية ، وفي معرض تبريرها لاستخدام مجال الرؤية الموارد البشرية ، تقول شركة سكانديا إنها ترغب في التأكيد على أن الموارد البشرية وكذلك العمليات الداخلية يعززان بعضهما بصورة متبادلة ، ولكي يتحقق النجاح ، يلزم إحراز درجة مرتفعة في الاثنين.

إن التفاعل بين مختلف المقاييس في كل مجال رؤية يعد أمرا ضروريا يجب مراعاته ، ولذا يجب أن يرتكز إدراك العميل والعمليات الداخلية والابتكار على كل من الأفراد والأنظمة.

وتظهر دراسات خطط العمل في الشركات أن الأهداف الخاصة بتعلم الموظفين وقدراتهم نادراً ما يتم بيانها ووصفها بصورة جيدة. وقد تم استحداث محاسبة الموارد البشرية في أواخر عقد

الستينيات وتضمنت محاولات لإعطاء قيمة نقدية لهذه البنود وإعداد نوع من الميزانية العمومية لقدرات الشركة البشرية ، ومن خلال حسابات خاصة تقرر كيف يؤثر غياب الموظفين ودوراتهم على النتائج المالية ومركز الشركة ، ويجب أن يكون ممكناً استخدام المقاييس وبيان الأهداف على مستوى أساسي بدرجة أكبر : الاتجاهات والمشاعر والمعارف والمهارات.

وتركز بعض القياسات على دراسة الاتجاهات، وقد تستعين بعض الشركات بالمؤسسات الاستشارية لقياس رأي الموظفين ودراسة العملاء ، وهذا بالإضافة إلى الإعتماد على النسب الرئيسية والمقاييس بمعناها المطلق ، وغالبا ما يتم المفاضلة بين المدخل الأول والمدخل الثاني بمراعاة توفر البيانات والمعلومات، وتوفر الكفاءات القادرة على القيام بعمليات القياس ، وقد يتم الإستعانة أيضا بأسلوب المعاينة الإحصائية حتى يمكن الحصول على صورة واضحة فى حالة الوحدات الإدارية والتنظيمية الكبيرة .

وفي الشركات التي تستخدم نسبة كبيرة من موظفيها البريد الالكتروني والشبكات الداخلية كل يوم ، يمكن بث وجمع

الاستقصاءات بسهولة وسرعة عبر شبكة الانترنت. وفي كثير من الشركات توجد بالفعل قياسات يمكن استخدامها كمؤشرات لرأي الموظفين في رؤسائهم في العمل مثلاً ، أو للمناخ السائد في الشركة.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية (أو منظور) النمو والتعلم :

1- مؤشر القيادة (عدد)

2- مؤشر الدافعية (عدد)

3- عدد الموظفين (عدد)

4- دوران الموظفين (%)

5- متوسط سنوات خدمة الموظف لدى الشركة (عدد)

6- متوسط عمر الموظفين (عدد)

7- الوقت المنفق في التدريب – الأيام / السنة (عدد)

8- الموظفون المؤقتون / الموظفون الدائمون (%)

9- نسبة الموظفين الحاصلين على مؤهل جامعي (%)

10- متوسط التغيب عن العمل (عدد)

11- عدد المديرات (عدد)

12- عدد المتقدمين للعمل بالشركة (عدد)

13- مؤشر التمكين (عدد) ، عدد المديرين (عدد) .

14- نسبة الموظفين الذي يقل عمرهم عن 40 سنة (%) .

15- تكلفة التدريب السنوية للشخص الواحد (بالجنيه) .

16- العاملون المتفرغون أو الدائمون الذين يمضون أقل من 50% من ساعات العمل في منشأة مؤسسية (عدد).

17- النسبة المئوية للموظفين المتفرغين الدائمين (%) .

18- التكلفة السنوية للتدريب والاتصال وبرامج الدعم للشخص الواحد (بالجنيه) .

19- عدد الموظفين المتفرغين المؤقتين (عدد).

20- عدد الموظفين العاملين لبعض الوقت أو المتعاقدين من غير المتفرغين (عدد).

سادسا : المقاييس البيئية :

إن المقاييس البيئية يمكن أن تنسجم بشكل طبيعي مع المجالات الأخرى ، وكذلك مقاييس تكنولوجيا المعلومات. ويكمن الفرق الرئيسي في أن تكنولوجيا المعلومات نظام يعتمد على معطيات موجودة ومستخدمة داخل المنشأة. فى حين يرتبط قسم كبير من المقاييس البيئية بتأثيرات المنشأة وأعمالها على ما يحيط بها.

ويذهب جونسون وزملاؤه (1997) إلى أن المقاييس البيئية يمكن أن تستخدم في عدد من المجالات منها :

- استخدام وخواص عوامل الإنتاج.
- الانبعاثات الناتجة من الإنتاج.
- محتوى المنتج وتأثيرات استخدام المنتج.
- فاعلية وسائل النقل المختلفة وآثارها البيئية.
- العوادم والنفايات والتخلص منها.
- العمليات الإدارية مثل وجود أعمال مراجعة (تدقيق) بيئية ، منازعات قضائية .. إلخ.

ومن الواضح أن معظم هذه المقاييس يرتبط ببؤرة التركيز على العمليات الداخلية ، يضاف إلى ذلك أن التأثيرات الواقعة على البيئة الخارجية قد تؤثر أحياناً على اتجاهات العملاء وتتطلب بنودا مالية ، ولهذا يمكن تناولها في مجالي التركيز على العملاء والمالي. وإذا تضمنت الاستراتيجية مثل هذه الطموحات فإن بؤرة التركيز على التطوير قد تحتاج إلى مقاييس خاصة لإظهار تقدم الشركة نحو تطوير منتجات وعمليات صديقة للبيئة بدرجة أكبر.

التجارب التطبيقية للشركات التي طبقت بطاقة قياس الأداء المتوازن

هنـاك العديـد مـن الشـركات الرائـدة التـي طبقـت قيـاس الأداء المتـوازن مـن بـين تلـك الشـركات إليكترولـوكس - زيـروكس - الخطــوط الجويــة البريطانيــة - هاليفــاكس - مؤسســة فولفــو للســيارات ، شــركة موبيــل للبتــرول ، وشــركة الإتصــالات السعودية ، وفيما يلي نلقى الضوء على بعض الملامح لبعض تلك التجارب :

تجربة شركة موبيل للبترول Mobil :

تمثل إحدى المؤسسات العالمية المتخصصة في صناعة وتكرير وتسويق البترول وخدماته. ولقد استغرق تطبيق نظام التقييم المتوازن للأداء بها من سنتين إلى خمس سنوات أمكن خلال تلك الفترة تحقيق ما يلي :

- تقدم الشركة إلى المرتبة الأولى ضمن مجموعة المؤسسات التي تعمل في نفس المجال على المستوى الدولي.
- تحقيق زيادة في التدفقات النقدية بلغت 1.26 بليون دولار أمريكي.

- تحول معدل العائد على الاستثمار من نسبة 6% في بداية التطبيق إلى أن بلغ 16%.

اعتمدت استراتيجية الشركة على تحقيق نمو في المحور المالي كهدف نهائي لتحقيق 16% كمعدل عائد على الاستثمار من خلال تطبيق استراتيجيتين هما :

استراتيجية نمو الإيراد Revenue Growth Strategy :

ويتم ذلك من خلال خلق قنوات جديدة ومصادر جديدة للإيرادات بخلاف إيرادات البترول بالإضافة إلى تعظيم ربحية المستهلك أو العميل بإضافة منتجات جديدة وتحقيق علاوة أو خصومات على أسعارها مقارنة بما هو متاح من منتجات بالصناعة داخل السوق العالمي.

استراتيجية الإنتاجية Productivity Strategy :

تبنت إدارة المؤسسة استراتيجية تعظيم الإنتاجية بحيث تصبح رائدة في تكلفة المنتج (أقل تكلفة) مع تعظيم الاستغلال الأمثل للأصول المتاحة لديها.

واعتمدت استراتيجية إدارة مؤسسة Mobil على قدرتها في إقناع المستهلك فقد استندت على مفاهيم عملية لطبيعة شرائح المستهلك منها على سبيل المثال :

- منح حق شراء مأكولات خفيفة ومشروب أو غسيل السيارة لكل سائق (عميل) يقود سيارته لمسافة 25 إلى 150 ألف ميل سنوياً مستخدماً زيوت المؤسسة ، وذلك خلال سلسلة المحلات والمعارض التابعة لها (16% حصة هذا العامل في نمو العائد على رأس المال المستثمر).
- الاهتمام بجيل ما يعرف 3F حيث تشير F إلى الوقود Fuel والطعام Food والسرعة Fast. فهذا الجيل من الشباب تحت سن 25 سنة يمنح بعض المزايا والمعاملات ونسبة خصم حصة هذا العامل بلغت (27% في نمو معدل العائد على رأس المال المستثمر).
- التركيز في التعامل على نوعية وخلفية المستهلك كل حسب خصائص الشخصية والفئة العمرية والدخل والمناطق المختلفة للتسويق (حققت هذه العوامل مجتمعة ما يقرب من 57% من التحسن في نمو معدل العائد على رأس المال المستثمر).

ولقد أعدت بطاقة الأداء لمؤسسة موبيل في ضوء الاستراتيجية الخاصة بها والتي حققت ارتفاعاً في معدل العائد على الاستثمار بلغ 16% بعد أن كان فقط 6% على النحو المبين في الجدول رقم (   ) :

جدول (   )

بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة Mobil

المحور	مجال الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية	المقاييس الاستراتيجية
المالي	النمو المالي	• معدل العائد على رأس المال المستثمر. • استغلال الطاقات والأموال المتاحة. • الربحية. • الريادة في التكلفة على مستوى الصناعة. • نمو الربح	• معدل العائد على الاستثمار. • التدفق النقدي. • مقارنة صافي الربح بالمنافسين. • إجمالي تكلفة الجالون مقارنة مع المنافسين. • معدل نمو حجم البيع مقارنة مع المنافسين. • معدل العلاوة الاجتماعية. • عائد وربح الإيرادات غير البترولية.

العملاء	• تحقيق الرضاء للعميل. • خلق علاقات ومنافع للطرفين	• الاستمرارية في تحقيق الرضاء للمستهلك بناء جسور علاقات. • منافع مشتركة مع العميل Win-win	• حصة في أسواق مختارة بعناية. • تصنيف أعراف وعادات المتسوقين. • نمو مجمل ربح التجار والموزعين. • دراسة استطلاعية وميدانية للتجار والموزعين.
العمليات الداخلية	• تكوين حقوق امتياز لنظم البيع	• إدخال وتحديث منتجات وخدمات جديدة. • تكوين أفضل فرق عمل وإدارة الامتيازات.	• معدل عائد استثمار للمنتجات الجديدة. • معدل قبول المنتجات الجديدة. • جودة مخازن التجار والموزعين.
	الأمن والسلامة	• أداء عملية التكرير	• ملئ الفجوة القائمة • الوقت غير المخطط

	المـــــورد المنافس	• إدارة المخزون • الريادة في التكلفة على مستوى الصناعة	• مستويات المخزون • معدل نفاد الصنف . • إدارة التكلفة بالمقارنة • مع المنافسين
	الجودة	• طبقاً للمواصفات وطبقاً للوقت. • تحسين مستويات للحماية. • البيئـــة ومنـــع حدوث التلوث.	• طلبـــات متميـــزة للتوريد. • عدد الحوادث البيئية. • معـدل الأربـاح بعيـداً عن العمل.
النمو والتعلم	تحفيز وإعداد قوة العمل	• تهيئـــة المنـــاخ المناسب للعمل. • التركيـــز علـــى تنمية المهارات. • إمكانية الإطلاع وسهولة الحصول على المعلومات الاستراتيجية.	• اســـــــتطلاع رأي العمالة المنتقاة. • نسبة مقـاييس الأداء للعمالة. • مســـتوى الكفايـــة الاستراتيجية. • مستوى إتاحة المعلومات الاستراتيجية.

ويلاحظ من بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة Mobil أنها اعتمدت على جوانب أساسية في كل محور من المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وفي ضوء استراتيجية المؤسسة على النحو الآتي :

المحور المالي : كان التركيز على محاولة تحقيق نمو للإيراد وتحسين الإنتاجية.

محور العملاء : اعتمدت بطاقة الأداء على محاولة تحقيق رضاء العملاء بالإضافة إلى خلق علاقات ذات مصالح مشتركة مع التجار (win – win).

محور العمليات الداخلية : اعتمدت بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة على امتيازات جديدة ، زيادة القيمة المخصصة للمستهلك مع تحقيق التميز في أداء العمل على أن تكون كمؤسسة داخل السوق تحافظ على نظافة البيئة.

محور التعلم والنمو : استند هذا المحور إلى تهيئة الظروف للتغير الذي حدث بسبب تطبيق نظام الأداء المتوازن ، مع الحفاظ على معدلات مرضية من المهارات للعاملين والقيادات وفي ظل تكنولوجيا جديدة يجب التدريب عليها داخل المؤسسة.

ويتضح من تحليل عناصر هذه التجربة الناجحة لشركة Mobil أن ترابط مقاييس الأداء مع الاستراتيجية في ضوء المحاور الأربعة قد يكون أحد أهم عوامل النجاح والتي ساعدت المؤسسة إلى الارتفاع بمعدل العائد على رأس المال إلى 16% بعد أن كان في حدود 6% فقط.

تجربة شركة هاليفاكس **Halifax**

يقع مقر شركة هاليفاكس Halifax في المملكة المتحدة ، وتمارس أعمالها المحورية في خمسة قطاعات : عمليات التجزئة ، خدمات ائتمانية للعملاء ، التأمين الشخصي ، المدخرات طويلة المدى والخزانة . وتشمل عمليات التجزئة الرهونات والمدخرات السائلة والأعمال المصرفية بالتجزئة . وفي أغسطس 1995 ، اندمجت شركة هاليفاكس مع جمعية ليدز الدائمة للبناء Leeds permanent Building Society ، مستهدفة من وراء هذه الخطوة التحول إلى شركة عامة ، وقد تحقق ذلك فعلاً في يونيو 1997. وفي نفس العام ، بلغ إجمالي دخل هاليفاكس 2957 مليون جنيه إسترليني ومجموع العاملين بها ما يقرب من 27 ألف و 300 موظف وتستطيع شركة هاليفاكس بما لديها من شبكة تضم 1000 فرع أن تخدم 18 مليون عميل.

في عام 1993 عاد أحد مديري هاليفاكس من هارفارد وكان من أشد المتحمسين لقياس الأداء المتوازن ، ووجد حماسه صدى لدى أفراد آخرين في الهرم التنظيمي للشركة ، بينهم الرئيس التنفيذي . في ذلك الوقت كانت أنظمة قياس الأداء تركز بدرجة كبيرة على أهداف المبيعات والغايات المالية مع الاهتمام بالعمليات والإجراءات بشكل أساسى.

وفي أوائل عام 1994 ، قررت الشركة تطوير **نظام جديد لإدارة الأداء بناء على منهج قياس الأداء المتوازن**. تمثلت الأهداف الرئيسية لهذا النظام في :

- المحافظة على العملاء الحاليين ومزاولة المزيد من الأعمال معهم.
- كسب عملاء جدد.
- الترويج لثقافة إيجابية.
- تحسين الإدارة وأداء الفروع.
- التأكيد على الغايات المتصلة بالعملاء والخدمة.
- تشجيع تطوير العاملين.
- خفض العمل الورقي.

كانـت أول وحـدة تقـوم بتطـوير قيـاس أداء متـوازن هـي وحـدة العمليات الميدانية التي تمثل النشاط الرئيسي للفروع ، وذلك لما لها من تأثير كبير على الوحدات الأخرى، إلى جانب أهمية نشاط توزيـع التجزئـة بالشركة ، وقد تم تعيين مـدير لهذا المشروع ، عمل لمدة عـامين كمـدير متفرغ للمشروع من الفكرة المبدئيـة وحتى مرحلة التنفيذ ، وساعدته في هذه الأثنـاء مجموعة تكونت من مختلف أجزاء العمليات الميدانيـة كان معظمهم من العـاملين بـالإدارات التشغيلية بالمنشـأة. فـي ذلك الوقت تعاونت مجموعة المشروع مع عدد من الأطراف الخارجيـة التـي قدمت إسـهاماتها في مراحل المشروع المختلفة .

وعمدت شركة هاليفـاكس إلـى اسـتخدام قيـاس الأداء المتـوازن كنظـام إدارة تشـغيلية ولـيس كـأداة اسـتراتيجية ، وكـان الهـدف الأساسـي هـو تطـوير أداة تشـغيلية ليسـتخدمها مـديرو المنـاطق والفروع ، أي نظـام دعم يمكن أن يسـاعدهم فـي إدارة أنشـطتهم اليومية . بعبارة أخرى ، حاولـت شركة هاليفـاكس تطبيـق مـدخل متجه من أسفل إلـى أعلـى ولـيس مـن أعلـى إلـى أسفل ، حيث لـم تكن المنشأة جاهزة بعد لعملية مراجعة استراتيجية شاملة.

وقد قام مجلس الإدارة بمبادرة من الرئيس التنفيذي الجديد بتعديل الرؤية وبيان الرسالة ، وتم إبلاغ مجموعة المشروع بهما باعتبارهم أساس قياس الأداء المتوازن فشرعت المجموعة في صياغة عوامل النجاح الحاكمة ومقاييس الأربعة جوانب : المالية ، العملاء ، العمليات الداخلية ، والتطوير والتحسين ويوضح ذلك الشكل رقم (   ) . وفي عام 1998 وبعد مرور أربع سنوات. بدأت شركة هاليفاكس في تنفيذ عملية قياس الأداء المتوازن الخاصة بها على المستوى التشغيلي وتكييف عملية تخطيط العمل بها وفقاً لمفهوم قياس الأداء المتوازن بهدف تطويع هذه الأداة التشغيلية للأغراض الاستراتيجية أيضاً.

وبدلا من الإهتمام بمنظور التعلم والتطوير وجدت مجموعة المشروع أن الملائم بدرجة أكبر أن يكون لديها منظور لتطوير وتحسين العاملين ، فقد كان من بين مؤشرات الأداء الرئيسية بالشركة إلى جانب الإهتمام بتقديم السلع والخدمات للعملاء ، تدعيم القدرة على تقديم هذه السلع والخدمات من خلال العاملين.

استغرقت مرحلة إعداد المقاييس الكلية بالشركة ما يتراوح بين ستة وتسعة أشهر تقريباً. وقد كانت هذه المرحلة أهم جزء في العملية بأسرها ، حيث أن النتائج كانت ستؤثر بشكل كبير على أعمال التنفيذ التالية ، ولذا فقد قامت مجموعة المشروع بإطلاع رئيس العمليات الميدانية – راعي المشروع ومجلس الإدارة – على أفكارها وما تتوصل إليه من نتائج بصورة متواصلة.

وعند اكتمال مرحلة الإعداد ، أصبح لدى شركة هاليفاكس قياسات عامة وعوامل نجاح حاكمة ومجموعة من المقاييس للجوانب الأربعة الأساسية ، أنظر الشكل رقم (   ) . وقد تم التوصل في البداية لـ 75% تقريباً من المقاييس باستخدام مصادر المعلومات الإدارية القائمة ، وفي عام 1998 كانت جميع المقاييس المحددة أصلاً قيد الاستخدام . وأثناء إعداد المقاييس روعي استخدام المدخل المتتابع ، صياغة الأهداف ، بناء المقاييس لتوفير التحليل اللازم ، وقابلية تطبيق المعلومات التاريخية / المتصلة بالاتجاهات، وقد التزمت الشركة بالمعايير التالية عند وضع المقاييس :

- توافر المعلومات ودقتها.
- العلاقة وثيقة الصلة بعوامل النجاح الحاكمة.
- أولوية / أهمية المقياس.
- الأثر الإيجابي على السلوك.
- قدرة المستخدمين على التأثير على / التحكم فيما تم قياسه.

الشكل رقم (   )

مراحل إعداد قياس الأداء المتوازن الكلية في شركة هاليفاكس

ناقص من اصل المصدر

وأصبح لدى شركة هاليفاكس من 2 إلى 5 مقاييس لكل منظور وما مجموعة 16 مقياساً للقياس ككل ، يتبع مجلس الإدارة 10 إلى 12 مقياساً منها. والمفروض أن تتم مراجعة كثير من المقاييس كل يوم (مثل مبيعات المنتجات) وإن كان بعضها لا يتم تحديثه بشكل متكرر ، إذ أن بعض المقاييس (وهي تلك المرتبطة بالعملاء) لا يتم تحديثها سوى مرتين في السنة فقط .

وقد تم تعديل بعض المقاييس غير المالية من خلال عملية تخطيط العمل السنوية ، بينما تم تعديل البعض الآخر ومعظمها مقاييس مالية بدرجة رئيسية عند وضع الموازنة. ويتم وضع غايات لكل مقياس مرة واحدة سنوياً ولكن تتم مراجعتها بصورة ربع سنوية. ولكل مقياس يوجد شخص مسئول عن تخطيط وإدارة وتسجيل وتحسين المقياس.

تجربة شركة إليكترولوكس **Electrolux**

تعد شركة إليكترولوكس Electrolux واحدة من كبرى شركات صناعة الأجهزة المنزلية في العالم ، واليوم يقترب عدد العاملين بها من 106 آلاف موظف موزعين على 60 بلداً في أنحاء العالم.

تم إطلاق مشروع واسع النطاق يغطي الرؤية والاستراتيجية والجودة بالشركة في عام 1993 ، نظرا لما تعيشه الشركة في عالم متغير بصورة متزايدة يكتسب فيه الاهتمام بالعملاء وتلبية احتياجاتهم أهمية متنامية. ولقد اتضح من المشروع أن المنشأة بحاجة إلى مزيد من المعلومات ذات الطبيعة الاستراتيجية أكثر من احتياجها إلى بيانات عن حقائق تاريخية. في ذلك الوقت لم يكن لدى الشركة مقاييس محددة للجودة ورضا العملاء ، كما لم

يكـن هنــاك أي مقــاييس مرتبطــة بتطــوير المنتجــات أو تحفيــز الموظفين ، بـل كانـت المقـاييس الوحيـدة لتقيـيم مـدى حسـن سـير أعمال الشركة ذات طبيعة مالية.

وفي عام 1994، تم إدخال مشروع آخر سمي بمشروع نظام القياس العام المتكامل "Global Integrated measurement System (GIMS). وقد تم وضع تصور له كجزء من عملية مراجعة كبيرة لقطاع أعمال السلع. وفي سبيل البحث عن أفكار جديدة ، تم إيفاد مجموعة صغيرة من قبل الإدارة المؤسسية لزيارة عدد من الشركات الأمريكية مثل جونسون وجونسون ، فيدرال إكسبريس وزيروكس. وفي مارس 1995 ، تم إدراج هذه الملاحظات في وثيقة تصف الاستراتيجية العامة للسلع. وقد تمثلت الميزة الرئيسية لمشروع GIMS في شركة

إليكترولوكس في أنه يوضح بجلاء العلاقة المتبادلة بين رؤية الشركة واستراتيجيتها وتخطيطها القصير المدى. ويقوم مفهوم GIMS على الأفكار الجوهرية التالية :

- دفع استراتيجية الشركة إلى الأمام.
- دعم تطوير العمليات الداخلية.
- إحداث تكامل وترابط بين أجزاء المنشأة.
- ربط الاستراتيجية بخطط العمل.

وقد تم مؤخراً تعديل GIMS وإعطاؤه اسماً جديداً ليصبح Dynamic Business Measurement (DBM) أو قياس العمل الديناميكي ، ويتضح ذلك في الشكل رقم (   ). وقد ركز مشروع GIMS منذ بدايته على قطاع أعمال السلع ، إلا أن عدداً من مشروعات DBM تم البدء في تنفيذها في قطاعات أخرى الآن. وعلى عكس شركات أخرى كثيرة ، تتسم قطاعات الأعمال في شركة إليكترولوكس بالتنافر ، فلديها قنوات توزيع وعملاء نهائيون مختلفون غاية الاختلاف ، ولذلك فمن الصعب تطبيق نفس المقاييس عموماً في أنحاء الشركة.

وترغب إدارة شركة إليكترولوكس في التأكيد على أن DBM نظام ديناميكي يجب أن يواكب ويساير تغير الزمن باستمرار ، ولذا فإن الاستراتيجية والرؤية المؤسسية مطروحان

دائماً على بساط البحث والمناقشة. وفي حين أن المقاييس المستخدمة في مشروع قياس العمل الديناميكي DBM قد تكون ثابتة ، إلا أن بؤرة تركيزها تختلف باختلاف الموقف التنافسي والتغيرات الحادثة في بيئة العمل.

ويركز مشروع DBM في الوقت الحاضر على 16 نسبة رئيسية مختلفة من بينها 12 مقياساً غير مالي ، وسوف تتفاوت الأولويات المعطاة لهذه المقاييس في القطاعات المختلفة . وتوضح إدارة شركة إليكترولوكس أن مشروع DBM يجب أن النظر إليه ، باعتباره قائمة من نسب رئيسية يمكن اختيار ما يكون وثيق الصلة منها بكيان وأطر زمنية محددة . غير أنه بسبب تعقيد التنظيم المؤسسي ، لن يكون من الممكن مراقبة كل هذه النسب الرئيسية لكل القطاعات.

الشكل رقم (   )

قياس العمل الديناميكي DBM بشركة إليكترولوكس

الناحية	المقياس	المتابعة
عملاء	- مؤشر الحسابات الاستراتيجية. - مؤشر اتجاهات التجزئة. - مؤشر رضا العملاء. - 2 من 4 علامات تجارية مفضلة. - النسبة المئوية للمنتجات الخضراء في المجموعة الكلية.	- سنوية - ربع سنوية - سنوية - سنوية - ربع سنوية
تشغيلية	- المبيعات. - النصيب في السوق. - الإنتاجية للرأس الواحد. - معدل تنفيذ الطلبيات. - معدل زيادة الخدمة.	
ثقافية	- مسح اتجاهات العاملين. - خريطة التقويم الذاتي.	-3 مرات سنوياً - سنوية

	- الربح التشغيلي التراكمي (%)	- ربع سنوية
	- الربح التشغيلي (%)	- شهرية.
مالية	- مصروفات الاندماجات وعمليات	- شهرية.
	الاكتساب (%)	- شهرية.
	- الربح الإجمالي (%)	

تقوم شركة إليكترولوكس بتصنيع وبيع ما يقرب من 55 مليون وحدة منتج في السنة . وحيث أن معظم المنتجات تباع من خلال موزعين ، فإن المستهلكين النهائيين غير مسجلين لديها . وبسبب عدم وجود اتصال مباشر مع المستهلكين النهائيين، يجب على الشركة أن تميز بين احتياجاتهم واحتياجات تجار التجزئة المباشرين المتعاملين معها ، ولهذا الغرض قامت الشركة بتطوير مؤشرين منفصلين : الأول لرضا العملاء والثاني لاتجاه تجار التجزئة. وفى هذه المرحلة لا يوجد لدى الإدارة نية لإعداد مقياس لرضا العملاء يغطي الشركة بأسرها ، ولكنها تأمل في أن تصمم بدلاً من ذلك مقياساً كلياً لكل قطاع أعمال.

قبل عامين تخلت شركة إليكترولوكس عن عملية وضع الميزانية التقليدية بها والتي تغطي 12 شهراً ، واليوم تتألف عملية التخطيط من ثلاث خطوات :

1- **التخطيط الاستراتيجي** : ويسمح بدرجة أكبر من التركيز على الأهداف الاستراتيجية وخطط العمل.

2- **التخطيط السنوي** : وتتم من خلاله متابعة التخطيط الاستراتيجي واستخدام النسب المالية التقليدية.

3- **تخطيط ميزانية متجددة بصورة ربع سنوية** : ويمكن المنشأة من رصد الاتجاهات مبكراً ، ومع إيجاد طرق يعتمد عليها ووثيقة الصلة لإجراء أعمال قياس وتقييم بالقياس إلى معايير غير مالية ، يتم دمج هذه الطرق ضمن عملية التخطيط الربع سنوية.

وقد أظهرت تجربة مشروعي GIMS و DBM استحالة تقديم قدر كبير من التدريب للموظفين ، ويجب تزويد الموظفين بالمعلومات مراراً وتكراراً ، والأفراد معتادون على العمل مع النسب المالية الرئيسية التقليدية وعلى استخدامها في ممارسة الرقابة ، ولذا فإن من الأهمية بمكان إطلاع الموظفين على ما يعنيه النظام الجديد.

لقد أظهرت المجموعات الأصغر المؤلفة من 20 شخصاً ميلاً أكبر لتقبل المعلومات المقدمة ، وإذا أريد إقناع المنشأة

بأسـرها بـالمفهوم ، فيجـب فـي هـذه الحالـة السـير بشـكل شـديد المنهجيـة فـي اتجـاه هبـوطي خـلال المنشـأة. ويتمثـل التحـدي الرئيسـي فـي تمكين كافـة مـوظفي المنشـاة مـن تقـديم إسـهام نحـو تحقيق الأهداف المؤسسة العامة. وعلـى المـوظفين أن يـدركوا أن DBM نتاج تفكير سابق متأن.

وتـرى إدارة شـركة إليكترولـوكس أن مـن الأفضـل السـماح لتنفيذ المفهوم بأن يأخذ قليلاً من الوقت حتى يتسنى للأفراد فهمه حق الفهم وربمـا أيضـاً تعـديل المفهـوم قبـل تطبيقـه علـى الشـركة بأسرها . وسوف ينظر للمقاييس على أنها ديناميكية ، وذلك نظراً لأن اتجاهات الموظفين والعملاء تتغير باستمرار.

وتأمل شركة إليكترولوكس في الإعتماد على التليفزيـون فـي توصيل المعلومات للموظفين في المستقبل ، لأنه سيسمح بتزويد أجزاء المنشأة المختلفة بمعلومات أكثر تحديداً عن أعمالها . ومن المهم التواصل مع كل فرد في المنشأة فجوهر التمكين والتفويض هو إعطاء كل موظف إحساس بالمسئولية عن تصنيع منتج مـا أو أداء خدمة ما وذلك لتحقيـق الغايـة النهائيـة لكل مـا تبذلـه الشـركة من مساعي والتي تتمثل في إرضاء العميل .

تجربة الخطوط الجوية البريطانية British Airways

تعد الخطوط البريطانية British Airways من أكبر شركات الطيران الدولية الناقلة للركاب في العالم ، حيث يقدر أنها نقلت ما يقرب من 24 مليون شخص عبر رحلاتها الجوية المنتظمة في عام 1994 ، وفي العام نفسه كانت سابع أكبر شركة طيران دولية ناقلة للبضائع في العالم.

وفي فبراير 1997 ، احتفلت الخطوط الجوية البريطانية بمرور عشرة أعوام على تحويلها إلى شركة خاصة ، ورغبة منها في رسم الطريق للمستقبل، طرحت الشركة رسالة جديدة : **"أن تكون رائدة السفر في العالم بلا منازع"** ، وهي عبارة تشير إلى عزم الشركة على أن تظل في المقدمة وأن تضع للآخرين معايير ليسيروا عليها وأن تتابع باهتمام كافة التحديات التي تواجه ريادة الصناعة.

ولكي تحقق هذه الرسالة ، تم إجراء تغيير للأهداف والقيم التنظيمية أيضاً، فأصبحت **الأهداف الجديدة** : "أن تكون اختيار العملاء" ، "إمتلاك أفراد ملهمين"، "الربحية القوية " وأن تكون "عالمية بحق". أما **القيم الجديدة** فهي : أن تكون "آمنة ومضمونة" ، و"صادقة ومسئولة" ، "إبتكارية وتعمل بروح الفريق" ، "عالمية ومصدر عناية واهتمام " و "جارة طيبة".

يخضع تنظيم الخطوط الجوية البريطانية في الأساس **لثلاثة أبعاد** : الاستراتيجية والبعد التجاري والعمليات ، على اعتبار أن **الاستراتيجية طويلة** المدى **والبعد التجاري** متوسط المدى ، و**العمليات** قصيرة المدى. ولا تستخدم الخطوط الجوية البريطانية المقاييس على المستوى المؤسسي ، ولكن تدير أربع وحدات في المنشأة أعمالها انطلاقا من مفهوم قياس الأداء المتوازن من تلقاء نفسها. وفي السنوات الأخيرة ، وجهت إنتقادات شديدة لشكل التقارير الشهرية لكونها تركز تركيزاً مفرطاً على الأرقام المالية وحدها ، كما رأت الإدارة المالية في الشركة أيضاً أن قياس الأداء المتوازن حقق نجاحاً في بعض أجزاء المنشأة كطريقة لإدارة العمل.

وتعد عمليات الخطوط الجوية البريطانية بمطار هيثرو في لندن أكبر مطار دولي في العالم مثالاً لاستخدام قياس الأداء المتوازن في هذه الشركة. هنا تسير الشركة عدداً متزايداً من الرحلات الجوية استحوذ على 41% من السعة الإجمالية المتاحة في عام 1996 . وفى عام 1998 بلغت قيمة التكاليف الإجمالية نحو 250 مليون جنيه إسترليني ، ووصل عدد العاملين إلى ما يقرب من 7000 موظف. وتشكل العمليات في مطار هيثرو جزءاً من إدارة خدمة العملاء والعمليات التي تندرج ضمن بعد العمليات . ويتميز هذا الجزء من الخطوط الجوية البريطانية بطابعة التشغيلي الشديد ، فالأفراد العاملون فيه لا يريدون التفكير كثيراً ، بل يريدون فقط معالجة وتسوية الأمور والإلتزام بالتعليمات والإجراءات.

وأثناء الجزء الأول من عام 1997 ، كانت العمليات في مطار هيثرو تمر بأوقات عصيبة ، فقد كانت خارج نطاق السيطرة وتكتنفها الكثير من مشكلات الأداء. وفي ظل هذه الظروف تم تعيين مدير جديد كانت الأولوية بالنسبة له بناء نظام جديد لتقييم الأداء ، وتركزت جهوده على الإهتمام بالأمور الحرجة والحاكمة في أداء العمليات .

وقبل تقلده منصبه الجديد في مطار هيثرو ، كان المدير الجديد مسئولاً عن بناء قياس للأداء المتوازن لإدارة الشحن. في تلك الإدارة لاقت المقاييس استقبالاً حسناً بسبب ميل عملها إلى التركيز على ناحية واحدة فقط في كل مرة، حيث يتم التركيز في إحدى السنوات على التكاليف وفي السنة التي تليها على العملاء والأفراد لأن برنامج التكاليف أهمل هذه الجوانب وهكذا في باقي النواحي .

وفي مطار هيثرو ، لم يكن من الصعب إقناع المديرين بمفهوم قياس الأداء المتوازن ، حيث كان الأداء يسير بشكل سيئ في ذلك الوقت ، وقد أسهم هذا العامل – مقترناً بخبرة المدير الإيجابية المتصلة بالقياس – في تقبلهم اقتراح بناء قياس للأداء المتوازن.

بدأت عملية بناء قياس الأداء المتوزان لمطار هيثرو في أوائل خريف عام 1997 ، وكان أساس هذه المقاييس هو الأهداف المؤسسية التي اتفقت مع فئات الأداء المختارة بإدارة الشحن. وحيث أن المدير كان قد قام في إدارة الشحن بتحليل الرسالة إلى أهداف استراتيجية ضمن الفئات المختارة ، فقد انطلقت العملية في مطار هيثرو من رسالة معينة وأهداف استراتيجية معينة .

وقد تمت صياغة الهدف الإجمالي للمشروع بشكل تدريجي ، ففي السنة الأولى كان الهدف هو أداء الأساسيات بشكل سليم وفي السنة التالية كان إنتاج أداء تنافسي ، وفي السنة الثالثة التحول إلى ريادة السوق.

وفي مطار هيثرو، ينقسم التنظيم إلى : أداء تشغيلي ، خدمات الركاب ، خدمات الطائرات ، العمليات التشغيلية ، مكتب البرامج ومجموعة إدارة العمل. وكخطوة أولى في عمليات البناء ، تم إيفاد جميع المديرين التنفيذيين لحضور ورشة عمل إلى أن تم وضع قياس الأداء المتوازن. وقد استغرق بناء هذه المقاييس لمطار هيثرو ما يقرب من أربعة أشهر.

في السنة الأولى ، ستركز العمليات بمطار هيثرو على هدف واحد في كل منظور ، وقد كان الهدف في فئة **العملاء** : " نحن نريد أن يلاحظ العملاء تحسناً في دقة المواعيد والأمتعة ". أما في فئة **العمليات الداخلية** فقد كان : "بيئة عمل يحركها الأداء" ، وفي فئة **الأفراد** : "إدراك أن هذه منشأة أفراد"، وفي **الفئة المالية** : "ممارسة إدارة فعالة وطبيعية " أما في **التغيير** ، فقد كان الهدف هو : "فريق واحد ولعبة واحدة لهيثرو".

ولكل واحدة من مجموعات الأهداف مسئولية شخصية على المستوى الفردي، وكان الغرض من ذلك أن يقوم الأفراد بتحويل الأهداف إلى مقاييس بإداراتهم. وكان المفروض أن يبحث كل مدير عن مقاييس تشير إلى التقدم نحو تحقيق الأهداف ، وفي نهاية هذه العملية أصبح لدى كل إدارة مقاييس خاصة بها.

والقياسات الخاصة بالمجموعة عبارة عن مزيج من المقاييس المجمعة من الإدارات المختلفة ، والمقاييس التي اتبعتها المجموعة هي : دقة المواعيد ، الرضا عن عملية تسليم الأمتعة ، التكلفة / الراكب ، التكلفة / الحقيبة ، التكاليف الإجمالية ، عدد مرات الإخفاق في تسليم حقيبة ما ، الوقت الذي تستغرقه الحقيبة منذ وصولها للمطار حتى صعودها الطائرة ، عدد وقائع السلامة التي لا تتم تسويتها ، عدد الحوادث ، التلف في الطائرات . وكان العدد الإجمالي للمقاييس 11 مقياساً. وفي كل قياس ينبغي أن يكون هناك 10 مقاييس حاكمة فقط.

ويعقد المدير جلسة لمراجعة العمل مع كل مدير لمدة ساعة مرة واحدة شهرياً، ويدرس المدير في جلسات المراجعة الملخص المكتوب لما جرى أثناء الفترة الماضية ، ويناقش تقدم كل مقياس. بعد ذلك يتم ضم القياسات والمخلصات والتعليقات

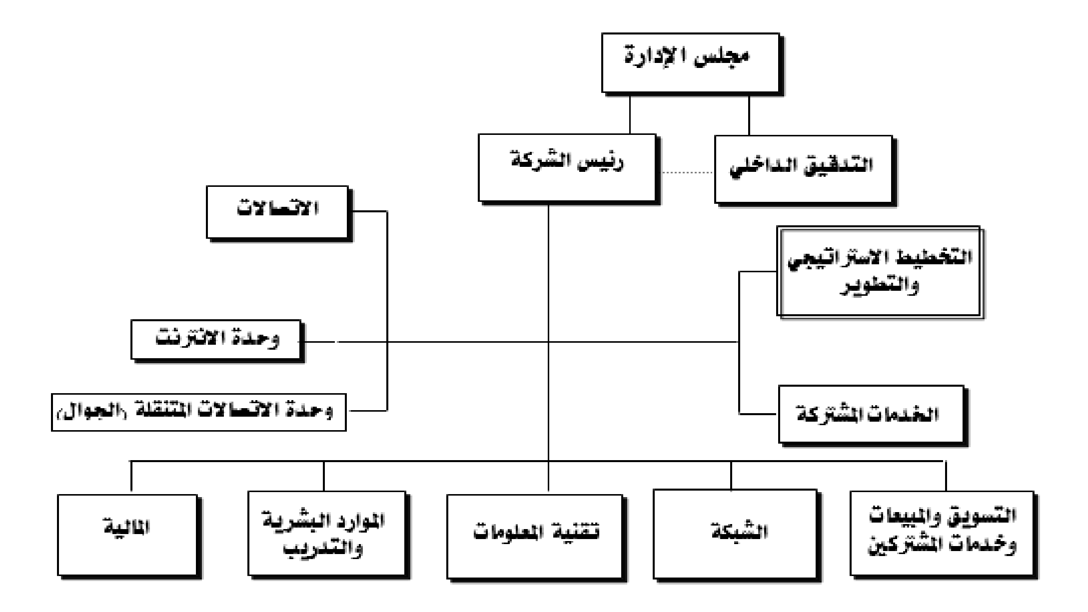
معاً في صورة تقرير يسمى " تقرير قياس أداء العمل المتوازن" ، ويتم مرة واحدة شهرياً رفع تقرير قياس المجموعة إلى مدير خدمة العملاء والعمليات للخطوط الجوية البريطانية على مستوى العالم.

تجربة شركة الاتصالات السعودية :

تأسست الشركة في 1419/1/6هـ الموافق 1998/5/2م بناء على قرار مجلس الوزراء رقم 135 وتاريخ 1418/8/15هـ القاضي بتحويل مرفق الاتصالات (البرق والهاتف) إلى شركة مساهمة سعودية تنشأ باسم شركة الاتصالات السعودية .

- يبلغ عدد موظفي الشركة 23000 موظف تقريبا
- يبلغ عدد خطوط الهاتف الثابت 3.23 مليون خط تقريبا
- وخطوط الهاتف الجوال 2.53 مليون خط تقريبا .

الشكل رقم (١)
الهيكل التنظيمي لشركة الاتصالات السعودية



ويوضح الشكل رقم (1) الهيكل التنظيمي لشركة الإتصالات السعودية .

وفيما يلي سنعرض لبعض الملامح لتجربة شركة الإتصالات السعودية لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال مراحل ثلاثة على النحو التالي :

- المرحلة التمهيدية : إعداد النموذج والمؤشرات ووصف البيانات المطلوبة مع تطوير النموذج على برنامج الأكسل .

- مراحـل التطبيـق : تطبيـق البطاقـة وربطهـا بـإجراءات التخطيط مع بيان الوظائف التشغيلية .
- مرحلة المخرجات والمراجعة والتقييم : وفيها تتم عمليـة تحديد أهم المخرجات وذلك بالإضـافة إلـى مراجعة وتقييم نتائج التطبيق .

المرحلة التمهيدية : وفى هذه المرحلة تمت الأنشطة التالية :

- **تم إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن ليتضمن:**
  - ربط التوجهات بالأهداف.
    - تحديد وتعريف الأهداف.
    - تحديد المسئول عن تحقيق الأهداف.
    - المصدر.
  - تعريف المؤشرات الرئيسية للأداء.
    - الصيغة / المعادلة.
    - مصدر البيانات.
    - مزود البيانات.
  - وصف البيانات.
    - التكرار.
    - الاختلافات / والفروق.

- الأهداف المعيارية.

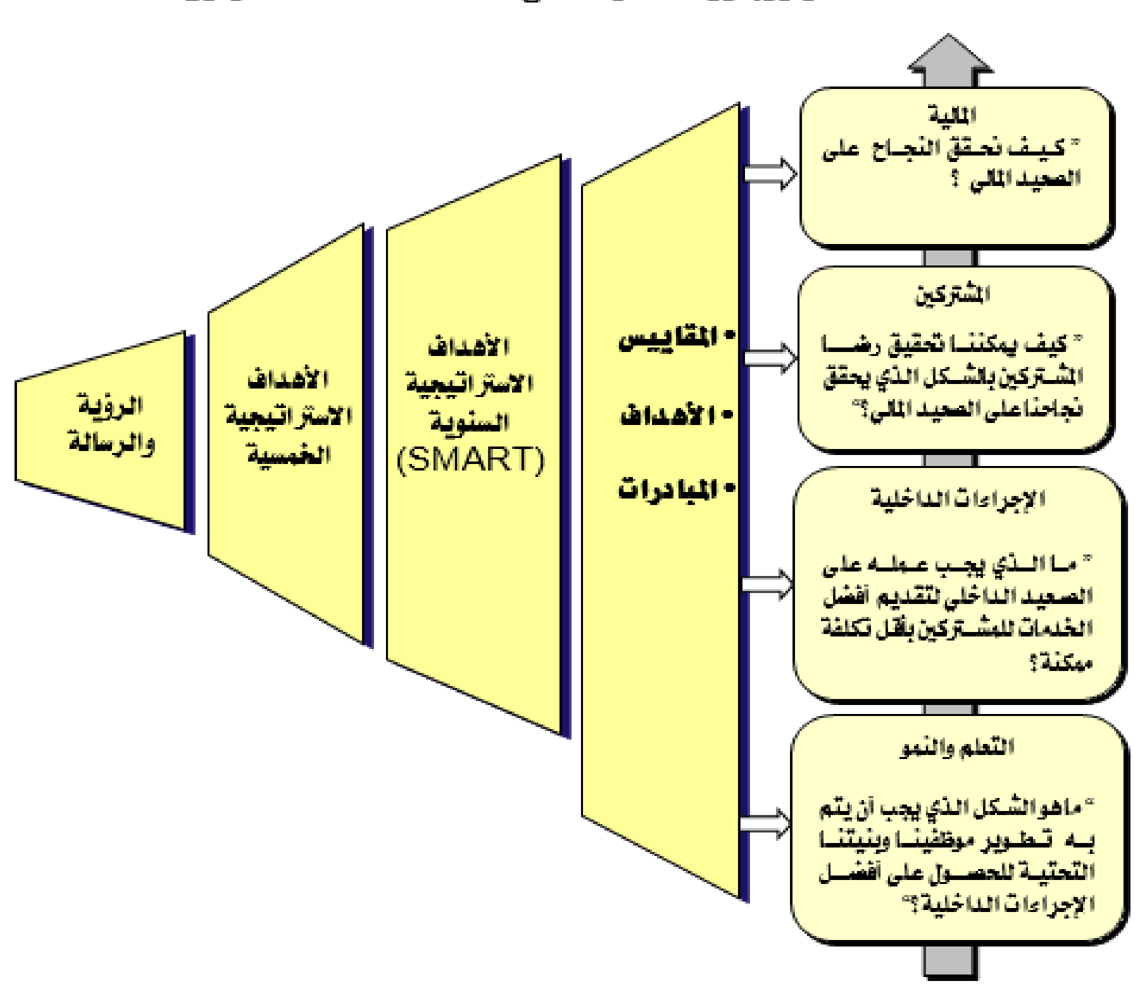
- إكمال البطاقة من خلال ورش العمل.

- **تم تطوير نموذج البطاقة على برنامج أكسل**
  - تم إدخال التوجهات / الأهداف.
  - تم إدخال المؤشرات الرئيسية للأداء.
  - تم إدخال النتائج يدويا.
  - تقارير مبسطة.

ويوضـــح الشـــكل رقـــم (2) الإطـــار العـــام للرؤيـــة والأهـــداف الإستراتيجية وأثرها على بطاقة الأداء المتوازن المقترح للشركة

الشكل رقم (٢)

أثر رؤية ورسالة الشركة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



أما بالنسبة لتصنيف الإدارات المرشحة بالشركة لنظام بطاقة الأداء المتوازن فقد تحددت الأولويات التالية كشروط لإختيارها:

- توفر الموارد: هل تتوفر لدى الإدارة المرشحة الكفاءات اللازمة والالتزام بالعدد الكافي من الموظفين
- الاستقرار التنظيمي: هل تم تضمين الإدارة المرشحة لنظام بطاقة الأداء المتوازن في الهيكل التنظيمي المستهدف و /أو أنه لن يتم إجراء تغيير كبير بالإدارة
- عدد الإدارات المرشحة لنظام بطاقة الأداء المتوازن التي تلي هذه الإدارة في الترتيب:: كم عدد الإدارات المرشحة لنظام البطاقة التي تلي هذه الإدارة حسب الترتيب؟
- الآثار المالية : هل تؤثر الإدارة المرشحة بشكل كبير على الأمور المالية بالشركة من خلال تحقيق الإيرادات أو تكلفة الاستثمارات(باستثناء القوى العاملة)
- التأثير على الجودة : هل تؤثر الإدارة المرشحة بشكل كبير على الأمور المتعلقة بجودة الخدمات وصورة الشركة (خدمات المشتركين ، المنتجات، التغطية، الإشارات)
- المنافسة : هل يوجد منافسون حاليا أم يتوقع دخولهم قريبا

هناك خمسة مراحل أو معالم رئيسية تقود للوصول إلى نظام ناجح لإدارة الأداء وتنفيذه على مستوى الشركة ، ويوضح الشكل رقم (3) المراحل / المعالم الرئيسية لتطوير إدارة الأداء .

المرحلة الثانية : وتمثل عمليات التطبيق والممارسة حيث بيان عمليات التخطيط ورسم الإجراءات، مع بيان الوظائف التشغيلية :

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- بطاقة رئيس الشركة.
- بطاقات نواب الرئيس.
- بطاقات مدراء العموم.
- تقارير الأداء الشهرية وربع السنوية .
- ميكنة المعلومات.
- ربط البطاقة بنظام الموارد البشرية.

ربط البطاقة بإجراءات التخطيط

- ربط توجهات وأهداف الوحدات بالتوجهات والأهداف الشاملة للشركة .
- وضع قياس الأداء كجزء من إجراءات التخطيط .
- مشاركة موظفي الأداء في ورش عمل التخطيط .

- وضع برامج توعية لشرح أسلوب بطاقة الأداء المتوازن .

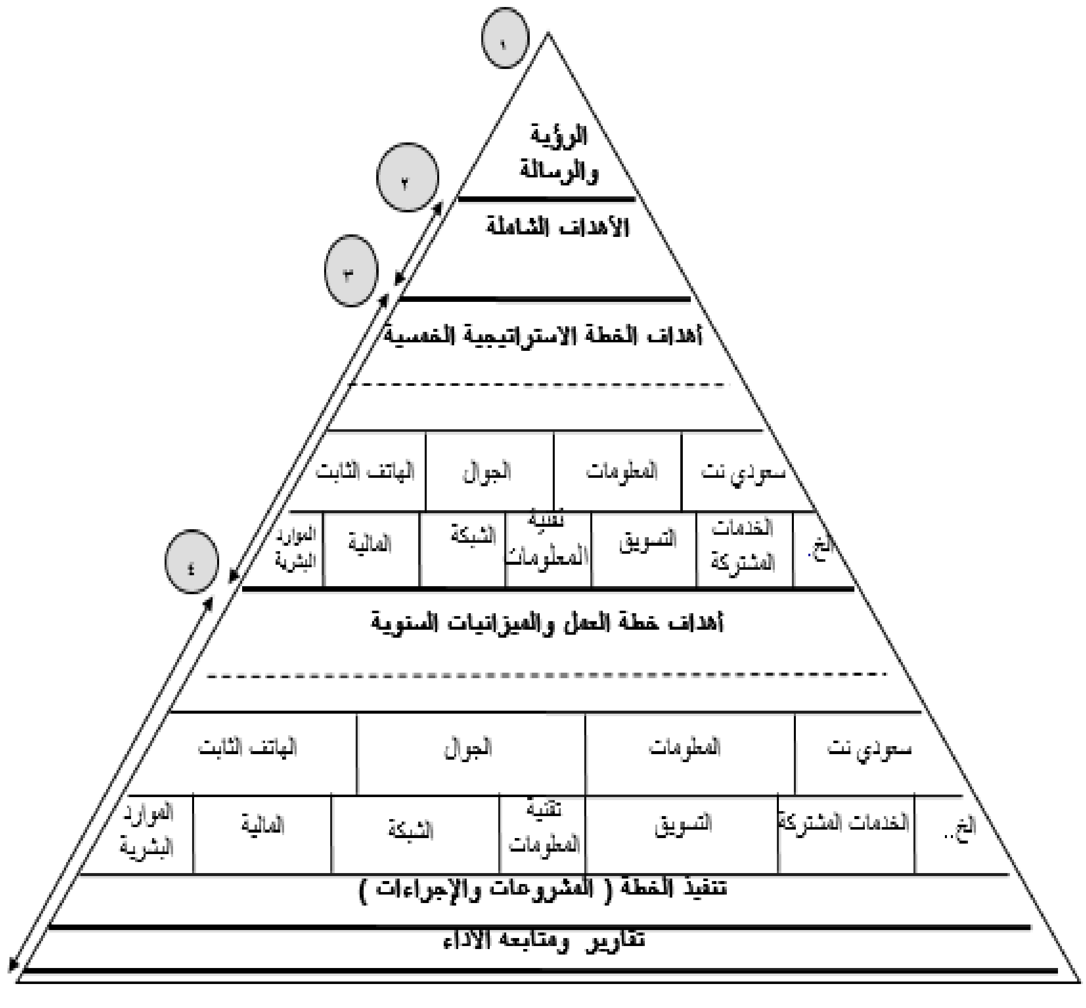
الوظائف التشغيلية لنظام بطاقة الأداء المتوازن

- بطاقة الأداء المتوازن .
- التعمق / التدرج .
- التقارير.
- التحليل البياني.
- تنبيه الإدارة العليا .

تمثلت خطوات إعداد خطة العمل في كما يوضحها الشكل رقم (4) : الرؤية والرسالة ، الأهداف الشاملة ، الخطة الاستراتيجية الخمسية ، وخطة العمل السنوية والميزانيات وتنتهي دورة التخطيط بتنفيذ الخطة وإعداد تقارير ومتابعة الأداء.

الشكل رقم (٤)

الخطوات المتبعة لإعداد خطة العمل



اعتمدت الشركة على نموذج مراجعة لتطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن ، ويوضح الشكل رقم (5) هذا النموذج الذى يجب

الإلتزام به بعد أن يكون قد تم الإنتهاء من جميع الأعمال الرئيسية المتعلقة بمرحلة الإعداد والتجهيز .

المرحلة الثالثة : وتمثل عملية تحديد المخرجات ومراجعة وتقييم النتائج :

أهم مخرجات المرحلة التجريبية يمكن تلخيصها في ما يأتي:

- بناء البطاقة الشاملة وبطاقتي الوحدتين التجريبيتين
- تنسيق وتنظيم التقارير الشهرية
- تقرير النتائج التشغيلية .
- استطلاع آراء مستخدمي التقرير

المراجعة الشهرية للتقرير

- البداية كانت بطيئة للغاية
- تم تحسين التحليل
- تقرير واحد للإدارة العليا

ويوضح الشكل رقم (6) أبعاد العملية المستمرة فى تقويم الأداء كما تم اقتراحها لشركة الإتصالات السعودية .

ملخص الدروس المستفادة كما أوضحتها دراسة تجربة قياس الأداء المتوازن بشركة الإتصالات السعودية :

- الخطــط
  - بدون وجود إستراتيجية... بطاقة الأداء المتوازن ستكون مضيعة للوقت .
  - يجب أن يحظى المشروع بمساندة الإدارة العليا
  - يجب ترجمة هذه التوجهات إلى خطط وأهداف وتحديد الجهات المسئولة عن تنفيذها .
  - يجب ان تكون الأهداف موضوعة وفقا لقاعدة (SMART) .
  - يجب توفر المعرفة التامة بطبيعة عمل الوحدة ليمكن وضع المؤشرات الصحيحية لقياس أدائها .
  - لا بد من تعريف المصطلحات وتوحيدها على جميع المستويات .
- المعلومات ، المؤشرات ، المعادلات
  - **يجب أن تكون معادلات مؤشرات الأداء الرئيسية واضحة ومفهومة ودقيقة ومبينة على معلومات محددة .**

- ضرورة المراجعة الدقيقة :
  - **يجب مراجعة أساليب توفير البيانات وتطويرها**
  - **الأنظمة الآلية تعتبر تحد كبير**
- نقل المعرفة والتعريف بمفاهيم التخطيط والأداء



الحالات العملية في الإدارة الاستراتيجية

- الفصل الرابع عشر :

  تحليل الحالات العملية وتنمية المهارات الفكرية

- الفصل الخامس عشر :

  حالات عملية ومواقف تطبيقية

الفصــل الرابع عشر

تحليل الحالات العملية
وتنمية المهارات الفكرية

يهدف هذا الفصل إلى بيان وتحقيق الموضوعات التالية :

- مفهوم تحليل الحالات وأهميتها فى الإدارة الإستراتيجية.
- مزايا دراسة الحالات وتحليلها فى الإدارة الإستراتيجية.
- خطوات دراسة وتحليل الحالات.
- أساليب توليد الأفكار فى الحالات العملية.
- مراحل إتخاذ القرار الإستراتيجى.
- دليل مرشد لتحليل الحالات فى الإدارة الإستراتيجية.
- نصائح وإرشادات عند تحليل الحالات العملية.

مقدمة

يعد هذا الفصل تمهيداً لعمليات تحليل الحالات العملية ، ومن ثم يتناول تعريف الحالة فى مجال إدارة الأعمال بصفة عامه ، وتعريفها فى مجال الإدارة الإستراتيجية على وجه الخصوص ، هذا إلى جانب عرض مزايا دراسة الحالات وتحليلها ، إضافة إلى التعرض لخطوات دراسة وتحليل الحالات وأساليب توليد الأفكار ، كما يتناول هذا الفصل مراحل إتخاذ القرار الإستراتيجى من خلال العمل الفردى والجماعى للوصول إلى عدد من الأفكار الخلاقة التى تمثل بدائل موضوعية لحل مشكلات المنظمة.

ونختتم هذا الفصل بتقديم دليل مرشد لتحليل الحالات فى الإدارة الإستراتيجية مع بيان لأهم النصائح والإرشادات والأفكار التى نراها ضرورية لتحليل الحالات العلمية.

وبعد إنتهائك من هذا الفصل يمكنك دراسة وتحليل بعض الحالات المعروضة فى الفصل الأخير للتأكد من قدراتك فى إتخاذ القرارات الإستراتيجية للمواقف التطبيقية ، مع خالص دعواتى لك بالتوفيق والسداد فيما ستتخذه من قرارات فى سائر حياتك.

مفهوم تحليل الحالات وأهميتها فى الإدارة الإستراتيجية :

تفيد دراسة الحالات فى فحص وتحليل موقف المنظمات ، وخاصة فيما يتعلق بمراجعة ظروفها البيئية الخارجية ، والتعرف على قدراتها وإمكاناتها الداخلية بما يمكنها من بناء أهدافها وتحديد حصتها التسويقية ، والمناطق التى يمكنها أن تحقق فيها النجاح ، كما تفيد فى إختيار البديل الإستراتيجى الذى يمكن للمنظمة تبنيه من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة سواء تعلق بتثبيت موقف المنظمة ، أو سعيها نحو النمو والتوسع ، أو إتجاهها نحو تقليص عملياتها وتخفيض حجم ممارساتها التسويقية أو الإنتاجية.

ولما كانت الحالة فى مجال إدارة الأعمال تعنى :

- " وصف مختصر - بالكلمات أو الأرقام - لوضع إدارى معين - واقعى أو مفترض - يعرض لسيناريو أحداث معينة لدراستها وتحليلها بهدف تشخيص المشكلات وإستنتاج الحلول وإبداء الآراء وكتابة التقارير وذلك تنمية لمهارات الدارسين والممارسين فى إتخاذ القرارات ".

فعندما يتم الإعتماد على مدخل الحالات لتنمية مهارة الدارس فى إتخاذ القرارات الإستراتيجية ، فإذا عرضت على الدارس أوضاعاً تتعلق بالتحليل البيئي الداخلى أو الخارجى " سواء كانت تلك الأوضاع واقعية تخص إحدى الشركات فى حقيقة الأمر ، أو إفتراضية تبنى بياناتها على

نسج من التصور والخيال " فإنها تساعد فى إتخاذ القرارات المتعلقة بتحليل البيئة والتعرف على عناصر القوة والضعف أو الفرص والمخاطر التى تواجه المنظمة ، كذلك الحال إذا تركزت البيانات حول الاختيار بين البدائل الإستراتيجية فإنها تنمى قدرة الدارس على إتخاذ قرارات الاختيار الإستراتيجي ومن ثم فإن الحالة الجيدة هى تلك التى تفرز المعلومات الدقيقة من الدارس فى صورة آراء وحلول وقرارات وتنقله من دور الدارس إلى وضع المدير متخذ القرارات الذى يقبل مواجهة التحديات وتذليل العقبات.

مما سبق يمكننا تعريف تحليل الحالات فى مجال الإدارة الإستراتيجية بأنها : " وصف لبعض أو كل عناصر بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ، بالإضافة إلى الأبعاد التى تهم المنظمة على المدى البعيد كرسالتها ، وغاياتها ، وأهدافها وإستراتيجياتها ، بهدف تحليلها وإبداء الآراء بشأنها وإعداد ما يلزم من تقارير ومقترحات ".

إن معظم المعلومات المتعلقة بالحالات الإستراتيجية تبنى على حقائق واقعية ، مع أن هناك بعضها يبنى على الآراء والمعتقدات والافتراضات ، وتحتاج تلك الحالات إلى مناقشات شاملة ودقيقة بصورة أكثر عمقاً من غيرها من الحالات فى المستويات الأخرى.

وبصفة عامة فهى تحتوى على توصيف متعمق للعلاقات الإدارية، والمجالات التسويقية والتمويلية ونواحى العمليات والإنتاج ، والبحوث والتطوير، وقضايا التحليل البيئى بما يشعر القارىء بدورة فى تشخيص الوضع واتخاذ ما يلزم من قرارات ، وتحتاج إلى التعبير عنها بعد ذلك فى صورة تقارير بما يدعم القدرات التطبيقية والعملية فى مجال مفاهيم وعلاقات الإدارة الإستراتيجية. وغالباً ما يطلق على استخدام أسلوب تحليل الحالات مصطلح التعلم عن طريق العمل Learning by Doing .

تختلف الحالة عن المدخل النظرى فى تناول موضوعات الإدارة الإستراتيجية إختلافاً جوهرياً. فمدخل تحليل الحالات يعتمد على تفاعل مجموعة الدارسين والطلاب من خلال إعمال المهارات الفكرية والكلامية والاتصالية ، ويمكن للمعلم إثارة حماس المجموعة بتحفيزه لهم على كثرة التساؤل والاهتمام بالتحليل وإبداء الأفكار الخلاقة وتجميع الملاحظات المهمة وتشجيعهم على مهارات الحوار والإقناع أو الاقتناع.

وعموماً فإن أسلوب تحليل الحالات يفيد فى تنمية المهارات المتعلقة بالإجابة عن التساؤلات التالية :

1- ما هى أهم عوامل القوة والضعف فى المنظمة ؟

2- كيف يمكنك وصف وتحليل الأوضاع المالية فى المنظمة ؟

3- ما هى أهم النقاط التى تمثل الفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة ؟

4- ما هى أغراض وأهداف المنظمة ورسالتها فى المجتمع ؟

5- من هم منافسوا المنظمة ؟ وما هى إستراتيجياتهم ؟

6- ما هى الغايات والإستراتيجيات التى تزكيها المنظمة ؟

7- كيف يمكن أن تطبق المنظمة إستراتيجيتها بكفاءة وفعالية ؟ وما هى مشكلات التطبيق المتوقعة؟ وكيف يمكن للمنظمة أن تتكيف معها وتواجهها بالعلاج المناسب؟

مزايا دراسة الحالات وتحليلها فى الإدارة الإستراتيجية.

يمد أسلوب تحليل الحالات الدارسين والطلاب بالعديد من المهارات ، وكما يعمل على تدعيم المعارف والمعلومات ، ومن ثم يمكن القول أن أهم مزايا دراسة الحالات وتحليلها فى الإدارة الإستراتيجية تتمثل فيما يلى :

1- إحساس الدارسين والطلاب بالمتعة نتيجة قيامهم بمناقشة مختلف جوانب الحالة، وإطلاقهم لعنان أفكارهم ، وخروجهم عن المألوف فى محاضراتهم من اعتياد الإستماع والإستقبال.

2- سهولة تذكر الدارسين والطلاب للآراء والنظريات والنماذج التى عرضوها وناقشوها وذلك لاستفادة الفرد بأكثر من حاسة لاستقبال المثيرات المحيطة ، فهو يقرأ الحالة ، ويبدى رأيه ويستمع لآراء الآخرين ثم يُعمل فكره لمزج هذا كله وإستنتاج رؤى جديدة.

3- تنمية المهارات وتطويرها من خلال تقييم المواقف وتطبيق النظريات وذكر الأمثلة الواقعية والإفتراضية.

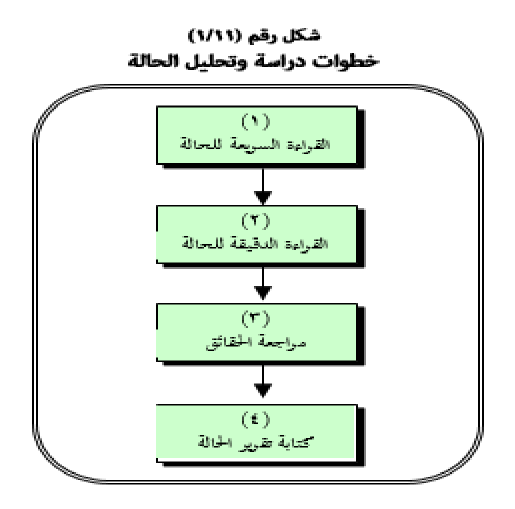
4- تنمية الجوانب الإجتماعية والإنسانية فى الإدارة. إذ غالباً ما يتم مناقشة ودراسة الحالة بشكل جماعى يدعم تعاون الأفراد ، ويحقق أيضاً التنافس فيما بين الدارسين لإبداء أفضل الآراء لإتخاذ القرار الصحيح ، إن عملية الاتصال السائدة بين الأفراد عند دراسة الحالة ومناقشتها لاشك توطد العلاقات فيما بينهم، وتزيد من تفاعلهم.

5- تنمية الفكر الإبداعى لدى الأفراد من خلال دعوة الأفراد للبحث عن الحلول المبتكرة ، فالدارس غالباً ما يمزج ما درسه نظرياً مع معطيات الحالة المعروضة ثم يسعى جاهداً للبحث عن الحل المناسب.

6- تنمية الفكر الإستراتيجى. إذ يتطلب تحليل الحالات فى مجال الإدارة الإستراتيجية الرؤية الثاقبة والبصيرة الخلاقة للمتوقع مستقبلاً من أحداث ، وكذلك الحال فيما يتعلق بوضع الرسالة ، أو تحليل البيئة أو عمليات الاختيار الإستراتيجى ، والمراجعة الإستراتيجية ، فكلها موضوعات تتطلب عمق الفكر ، ودقة التحليل والاستنتاج.

خطوات دراسة وتحليل الحالة :

تمر عملية تحليل الحالات بعدة مراحل يمكن بيانها من خلال الشكل رقم (1/11).



شكل رقم (١/١١)
خطوات دراسة وتحليل الحالة

وفيما يلى نلقى الضوء على كل مرحلة منها :

(1) إقرأ الحالة بصورة سريعة ، ودفعة واحدة ، بحيث تكّون إتجاه عام وإلمام سريع بطبيعة الحالة وشخصياتها والأحداث الجوهرية والموضوعات الرئيسية التى تتناولها ، كما يساعدك ذلك على معرفة مظاهر المشكلة ، لأن القراءة الأولى للحالة بمثابة معرفة المكونات والأبعاد الرئيسية ، ومثالاً على ذلك إذا سألك سائل مم يتكون جسم الإنسان ؟ فإن الإجابة السريعة ستكون الرأس والجذع

والأطراف ، وإذا شئت التفصيل فى أحدها فليكن ذلك فى الخطوات التالية.

(2) عليك قراءة الحالة للمرة الثانية بتمهل وتفكر وتدبر ، فقد تحتاج إلى عدة قراءات تفصيلية يتوقف عددها على مدى إنتظام المعلومات المدرجة بالحالة ، ووضوح فكرتها أو تشعب أركانها ومدى طولها أو مقدراها ، والوقت المتاح لدراستها وتحليلها هذا بالإضافة إلى مهارة الدارس وخبرته السابقة ، ثم عليك بكتابة ملاحظاتك فيما يتعلق ببيانات وحقائق الحالة فى شكل ييسر لك السيطرة عليها ، وتدرس وصفياً وكمياً للتوصل إلى حقائق جديدة تكّون إتجاها واضحاً عن مشكلة الحالة مع تلمس طبيعة المقترحات والقرارات المنتظر إتخاذها ، بالإضافة إلى معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية ، وتبين مجالات الفرص والمخاطر التى يمكن الاستفادة من نتائج تحليلها ، وكلما زاد إهتمامك فى هذه الخطوة كلما زادت فرصة معالجة الحالة وتحليلها بالجودة المطلوبة ، وفى هذه الخطوة عليك الرجوع إلى الجداول والأشكال التوضيحية المرفقة بالحالة مراراً وتكراراً فى مكانها وربطها بالمعلومات الموضحة لها. ولا تتركها لحين الانتهاء من قراءة النص بما يؤدى لعدم تفهم علاقتها بالنص ، وغموض الغرض منها ومدلول كل منها.

(3) تمعن فى مراجعة مختلف الحقائق التى توصلت إليها للتأكد من آرائك ومقترحاتك بشأن المعروض من الموضوعات ، وتذكر كل تراثك الفكرى والمعرفى السابق فى مجال الإدارة الإستراتيجية خاصة وإدارة الأعمال عامة.

(4) أكتب خلاصة ما توصلت إليه من آراء ومقترحات بحسب طبيعة التساؤلات المطروحة والزمن المتاح مسترشداً بتشخيصك للمشكلة، ثم ما أجريته من تحليل وأتبعته بالتفسيرات اللازمة وعليك إذاً إبداء استنتاجاتك واتخاذ قراراتك.

أساليب توليد الأفكار فى الحالات العملية :

عادة تكون هناك صعوبة فى تكوين أفكار جديدة عند التعرض لحل المشكلات وإتخاذ القرارات ، إلا أن ذلك لا يمثل نهاية المطاف ، بل يجب أن تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى بحث كافة الوسائل والطرق والأساليب التى تيسر الحصول على أكبر قدر من الأفكار ، ويمكننا فى هذا الصدد تقديم بعض هذه الأساليب ، وذلك على النحو التالى :

(1) الجماعات البؤرية.

(2) العصف الفكرى.

(3) تحليل قائمة المشكلات.

(4) الحل الإبداعى للمشكلات.

وفيما يلى نلقى الضوء على كل أسلوب بشكل مختصر :

(1) الجماعة البؤرية :

تم استخدام مقابلات الجماعات البؤرية فى كثير من المنظمات منذ عام 1950 ، ويعتمد هذا الأسلوب على وجود وسيط يرأس مجموعة من الأفراد ، ثم يقومون بإجراء حوار مفتوح وعميق بدلاً من طرح الأسئلة من أجل الحصول على إجابات جاهزة ، ويقوم الوسيط بتركيز نقاش المجموعة حول مجال الحالة المطروحة سواء أكان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وإضافة إلى دور هذه الجماعات فى إنتاج أفكار جديدة، فإن وجودها يعد وسيلة ممتازة لفحص الأفكار والمفاهيم السابق طرحها ، هناك إجراءات عديدة متوفرة من أجل تحليل النتائج ووسيلة استخدامها ، وبهذا تصبح الجماعات البؤرية مفيدة بشكل متزايد لتوليد أفكار جديدة تفيد إستراتيجية المنظمات.

(2) العصف الفكرى :

يعتمد أسلوب العصف الفكرى على حقيقة أنه يمكن إثارة أفكار الأفراد لتصبح أكثر إبداعاً وذلك من خلال مقابلتهم مع بعضهم البعض ومشاركتهم فى التجارب الجماعية. ويمكن أن يتم ذلك من خلال اجتماع يتم بين مجموعة من الأفراد لمناقشة وإنتاج الأفكار الجديدة ، وفى حين

أنـه يمكـن أن تكـون الكثيـر مـن الأفكـار سـطحية أو غيـر مقبولـة لا أسـاس لتطويرهـا مسـتقبلاً ، إلا أنـه لا بـد لـبعض الأفكـار الجيـدة مـن أن تظهر ، ويحدث هذا بشكل أكبر عندما يركز أسلوب "العصف الفكرى" على مجال محدد ، وعند اللجوء لهذا الأسلوب ، يجب إتبـاع التعليمات التالية :

1- لا يُسمح بالانتقاد وكذلك لا يُسمح بإبداء التعليقات السلبية.
2- تشجيع الانطلاق فى الأفكار ، فكلما كانت الفكرة غريبة ، كلما كـان ذلك أفضل.
3- يعتبر عدد الأفكار عاملاً مهماً - فكلمـا ازدادت الأفكـار المطروحـة كلما ازدادت إمكانية بروز أفكار مفيدة.
4- تشجيع خلط وتطوير الأفكار - حيث يمكن استخدام أفكـار الآخـرين من أجل الظهور بفكرة جديدة.

ويجب أن تتم هذه الاجتماعات فى جو يسوده المرح ، ولا يغلب عليه طابع العمل ودون وجود خبير فى الموضوع الذى تدور المناقشة حوله.

(3) تحليل قائمة المشكلات :

تستخدم هذه الوسيلة بشكل مشابه للجماعات البؤرية. إلا أنـه لابـد من قيام إستراتيجيو المنظمات بإبتداع الأفكـار الجديـدة بأنفسـهم فـإنهم يقومـون بتزويد الدارسين بقائمة من المشكلات المتعلقة بتحليل وضـع إستراتيجى

معين ، ويطلب من الدارسين تشخيص وتحليل المشكلة المحددة ومناقشتها. وتعد هذه الوسيلة فعالة جداً حيث تتيح الحصول على تحليل وتفسير جميع الأوضاع الإستراتيجية من وجهات نظر متعددة ، ومن ثم التوصل إلى أفكار جديدة.

(4) الحل الإبداعى للمشكلات :

يعد الإبداع ميزة هامة يتمتع بها إستراتيجيو المنظمات الذين يريدون إقتناص الفرص المتاحة والتغلب على المخاطر والاستفادة من نقاط القوة وتحجيم نقاط الضعف. مع ملاحظة أن الإبداع قد يقل مع تقدم السن ، وعدم الإهتمام والتعليم وقلة الإستخدام ، إضافة إلى ذلك يمكن الحد من إبداع الفرد بسبب العوامل النفسية والإدراكية والحضارية والعاطفية والتنظيمية ، إلا أن كل ذلك لا يقلل من أهمية الاهتمام بهذا المدخل إذا أرادت المنظمة أن تجد لها مكاناً فى مصاف المنظمات الرائدة.

مراحل اتخاذ القرار الإستراتيجى :

تمر عملية إتخاذ القرار الإستراتيجى بعدة عوامل يمكن تناولها على النحو التالى :

(1) تشخيص وتحديد المشكلة.

(2) الحصول على كافة البيانات والمعلومات المطلوبة وتحليلها.

(3) تحديد البدائل الإستراتيجية الممكنة للحل.

(4) تقييم بدائل الحل المتاحة.

(5) إختيار الإستراتيجية الممكنة التطبيق.

(6) تطبيق الإستراتيجية.

(7) متابعة عمليات التطبيق وتقييمها.

وفيما يلى نذكر شرحاً لكل بند بشيء من التفصيل :

(1) تشخيص وتحديد المشكلة **Problem Identification :**

يعد تحديد المشكلة الخطوة الأولى ، وفى نفس الوقت بالغة الأهمية لإتخاذ القرار الإستراتيجى ، إذ يجب الإحساس بأن هناك حاجة ملحة لإتخاذ قرار ما ، وفى هذا الصدد يجب التفرقة بين ثلاثة أنواع من الحالات التى يمكن مواجهتها ويتطلب كل منها قراراً

مميزاً عن غيرة من القرارات. فقد تفرض الحالة المطروحة إتخاذ قرار إستراتيجى أو قرار إدارى أو قرار تشغيلى. كما قد تظهر البيانات والمعلومات المتاحة أن هناك موقف إستراتيجى يعقبه ضرورة إتخاذ بعض القرارات التشغيلية أو العكس.

إن ما يلفت النظر إلى وجود مشكلات إستراتيجية وجود مثير أو مثيرات Triggers تدل على عدم رضا وتبرز الحاجة إلى ضرورة التدخل لتعديل الموقف إذ يتبين للمحلل أن هناك فجوة Gap بين ما هو كائن وما يجب أن يكون. فالمشكلة إذن موقف ردىء يجب التخلص منه ،

وتحمل المنظمة سلبيات تعوق تحقيق غاياتها وأهدافها ، ويجب ألا يبادر إلى الذهن أن المشكلة Problem تظهرها مجموعة مظاهر تدنى أو إنخفاض أو تدهور فحسب وإنما قد تكمن المشكلة فى مجرد الرغبة فى تحسين وتطوير الموقف الحالى ، بمعنى آخر فإذا كانت الحصة التسويقية لأحد البنوك 15% ويحقق البنك أرباحاً معقولة مقارنة بغيرة من البنوك ، ولكن البنك يرغب فى تحسين حصته التسويقية وزيادتها لتصل إلى 20% فإن هذا يعنى أن البنك يواجه مشكلة الرغبة فى تطوير موقفه السوقى.

ويجب التفرقة بين المشكلة والظاهرة ، فإذا كانت المشكلة موقف سيء تعانى من جراءه المنظمة أو إحدى وحداتها الإدارية ، فإن الظاهرة تمثل شواهد متكررة وما دامت هذه الشواهد سلبية ومتكررة فلا شك أن وراءها مشكلة ، ويأتى هنا دور المحلل والدارس فى تشخيص المشكلة للوقوف على الأسباب الحقيقية التى أدت إلى حدوث هذه الشواهد السلبية المتكررة ، بحيث يكون التساؤل المطروح هو : هل إذا تم القضاء على الأسباب ستختفى الظواهر ؟ وإذا كانت الإجابة نعم ساعدنا ذلك على التحديد الدقيق للمشكلة ، وفى هذا الصدد علينا التأكد أن 50% من حل المشكلة هو تحديد المشكلة بدقة ومعنى أدق أن المشكلة المصاغة جيداً نصف محلولة.

(2) الحصـــول على كافــة البيانـــات والمعلومات المطلوبة وتحليلها :

Analysis of Information

تتمثل المرحلة الثانية فى مراحل إتخاذ القرار الإستراتيجى فى تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة ، ويتوقف تحديدها على عدة عوامل من بينها مايلى :

1- طبيعة المشكلة التى يتم دراستها وتحيلها.
2- المدى الزمنى الذى تغطيه المشكلة.
3- نوع القرار الذى سيتم اتخاذه.
4- عدد البدائل المتوقع طرحها للحل.
5- مصادر البيانات وإمكانية الإتصال بها.
6- نوعية البيانات وصفية أم رقمية ، أولية أم ثانوية ، آراء أم حقائق أم اتجاهات.

ويجب أن يتم تجميع البيانات وتحليلها بشكل طبيعى بحسب خصائص الاستراتيجيات المتوقع المفاضلة فيما بينها ، والقرارات المنتظر اتخاذها، وغالباً ماتدور تلك البيانات والمعلومات حول العوامل البيئية للمنظمة ومواردها المتاحة ، ومن ثم فالتحليل يتم بغرض تحديد الفرص والمخاطر الناتجة من تحليل البيئة الخارجية ، وبيان نقاط القوة

والضعف المستخلصة من تحليل عناصر التنظيم وموارده المتاحة. وطالما كان هناك احتمال لتطبيق استراتيجية جديدة أو تنمية الاستراتيجيات الحالية ، فلابد من إجراء تحليلات جديدة للبيانات فى ضوء الظروف والمتغيرات المستحدثة.

إن التشخيص الجيد للمشكلة يقود إلى تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة بشكل دقيق وتجميعها فى الوقت المناسب ، بما يمكن المحلل أو الدارس من تحليلها بالأساليب والطرق المناسبة ، ومن ثم تفسير تلك البيانات وإجراء عمليات الاستنتاج الصحيحة حتى يتم اتخاذ القرار المناسب.

وفيما يتعلق بتحليل الحالات العملية نجد أنه من المناسب الإشارة إلى أن الحالة المطروحة للتحليل والمناقشة غالباً ما تحتوى على بيانات وصفية ورقمية متعددة ولكن هل تستخدم كل البيانات المطروحة بالحالة؟ وهل هى كافية لإتمام عمليات التحليل بما يمكن من اتخاذ القرار ؟ عليك أن تعرف أن البيانات المتاحة قد لا تستخدم بالكامل ، فقد تذكر بعض البيانات لمجرد المحافظة على تسلسل سيناريو الحالة ، وقد يتطلب الأمر - وغالباً ما يتطلب - أن تجرى بعض المعالجات فيما بين البيانات وخاصة الرقمية للوصول إلى بيانات ومعلومات من البيانات المذكورة. ومن الجدير بالذكر أنه يمكنك افتراض بعض البيانات وصفية كانت أو رقمية مادامت دراما الأحداث المذكورة فى الحالة تمكنك من ذلك حتى تتمكن من إتمام تحليلك على نحو متكامل.

(3) تحديد البدائـــل الاستراتيجيـــة الممكنة للحل :

Development of Possibilities

يعد الجانب المتعلق بتنمية الحلول البديلة وتوليد البدائل الإستراتيجية هو الجانب الأكثر حاجة الى الابتكارية وإعمال الفكر فى عملية اتخاذ القرار الاستراتيجى ، وذلك فى سبيل تحقيق غايات التنظيم، وعند تنمية بدائل الحل للاستراتيجية يجب مراعاة المتطلبات الآتية :

1-أن تقود هذه البدائل التنظيم الى تحقيق غاياته وأهدافه فى شكل مصطلحات محددة كالربحية والنمو والحصة السوقية ... وغيرها

2-أن تكون فى حدود الموارد الحالية والممكنة مستقبلا.

3- أن تتوافق مع مقتضيات نتائج التحليل لأوضاع البيئة الخارجية ، بالإضافة إلى نتائج تحليل العوامل الداخلية للتنظيم.

تعطى هذه المتطلبات والعوامل القوة الدافعة للدارس لكى يتمكن من إختيار البديل المناسب لحالة المنظمة. إن أهمية البديل الإستراتيجى تأتى من مدى مسايرته لرسالة المنظمة وغاياتها وإمكاناتها المتاحة ، ولقد بذلت العديد من الجهود لتقديم التقسيمات المختلفة للبدائل الإستراتيجية الممكن الإختيار من بينها، ومنها ما قدمه R.E Thomas لتقييم إستراتيجيات التوسع على سبيل المثال والتى يمكن عرضها فيما يلى :

(أ) إستراتيجية تنمية الأسواق المحلية وإتساعها ، وزيادة شرائح العملاء فى واحد أو أكثر من الأسواق ، أو بطرق التوزيع المختلفة أو من خلال التحسينات والتعديلات التى تجرى على المنتج.

(ب) إستراتيجية الأسواق الجديدة والعملاء ولكن من خلال نفس تشكيلة المنتجات الحالية.

(ج) إستراتيجية تصدير المنتجات من خلال منافذ جديدة من خلال أسواق دولية جديدة.

(د) إستراتيجية إتساع مدى المنتجات من خلال نفس الصناعة ، ولكن بمراعاة ظهور إستخدامات جديدة تعتمد بصفة أساسية على إستخدام التكنولوجيا.

(هـ) إستراتيجية تنويع المنتجات إعتماداً على الدراسات والبحوث ولكن فى مجالات غير مرتبطة Unrelated Fields.

توضع البدائل الإستراتيجية بصورة محددة فى هذه المرحلة بمراعاة تحقيق الأهداف المرجو الوصول إليها ، ويصبح من الضرورى فى هذه المرحلة السعى نحو تحقيق النمو والتوسع من خلال الأسواق والمنتجات التى تدرس وتحلل جنباً إلى جنب مع دراسة وتحليل أوضاع المنافسين ، ولهذا يمكننا القول إن تقييم البدائل الإستراتيجية يتم بصورة عامة فى ضوء نتائج تحليل SWOT.

(4) تقييم بدائل الحل المتاحة : **Evaluation**

تتم عملية التقييم لبدائل الحل الإستراتيجية الممكنة بغرض إختيار الحل الذى يمثل أفضل العوائد والمنافع وأقل الأعباء والتكاليف ، بحيث تراعى موضوعية وواقعية الحل، ويتم تقييم البدائل السابق تحديدها فى الخطوة السابقة إعتماداً على بعض المعايير والمحددات المتفق عليها والتى تتمحور حول الموارد المالية والبشرية المتاحة ، ويتمثل البديل الذى يتم إختياره فى ذلك البديل الذى يمكن المنظمة من إستخدام مواردها المالية والبشرية أفضل إستخدام ممكن. هذا إضافة إلى مراعاة بعض المعايير المعنوية Intangible Variables والتى من بينها المخاطر وعدم التأكد والانسجام بين رجال الإدارة فى المعتقدات والقيم، ودرجة الولاء والتعاون السائدة ، وتحمل المسئولية.

ويشير أنسوف Ansoff إلى أن عملية تقييم البدائل الإستراتيجية لإختيار الإستراتيجية المناسبة يجب أن تسير فى شكل متسلسل وعن ذلك يقول إن صياغة القواعد التى تحدد الإستراتيجية المختارة يجب أن تبنى على نهج من الخطوات التالية :

أ- المفاضلة بين البدائل المتاحة والتى قد تكون التنويع أو عدم التنويع فى منتجات الشركة.

ب- إختيار الأسواق والمنتجات التى تعتمد عليها الشركة بصورة جوهرية.

جـ- تنقية وتحديد المجالات التى تمارس من خلالها الشركة نشاطاتها وتحديد خصائص الأسواق والمنتجات بصورة دقيقة.

(5) إختيار الإستراتيجية الممكنة التطبيق **Selecting The Strategy :**

يجب إختيار الإستراتيجية المناسبة من بين قائمة الإستراتيجيات البديلة المطروحة للحل. إن هناك عدداً من العوامل يؤثر فى كيفية إختيار الإستراتيجية المناسبة ومن بين تلك العوامل ما يلى :

أ- مقدار الوقت المتاح لإجراء عملية الإختيار ، ومدى السرعة المطلوبة لإتمام المفاضلة بين البدائل.

ب- مقدار المخاطر التى يمكن تحملها فى كل إستراتيجية، ومخاطر الإستراتيجية المختارة.

جـ- طبيعة العائد المنتظر تحقيقه من البديل الإستراتيجى المختار ومدى الإهتمام بعناصر الربحية.

إن عملية تحديد البديل الإستراتيجى تعد من أهم خطوات إتخاذ القرار لما تتميز به من تعقد فيما بين المتغيرات المؤثرة وتحتاج إلى فكر عال وإتصالات واسعة ومعالجات مستمرة ، وفى هذه المرحلة تؤثر أيضاً قيم المديرين الشخصية ، واتجاهاتهم نحو تحمل المخاطر ، كما

تؤثر دينامية الجماعة والنتائج المترتبة على تطبيقات الإستراتيجية السابقة.

6- تطبيق الإستراتيجية **Strategic Implementation :**

يتم تطبيق الإستراتيجية المختارة عقب الإختيار السابق تحديده فى الخطوة الخامسة والاتفاق عليه. ويعد تطبيق البديل المختار بمثابة تحويل المعلومات والمواصفات والاتفاقيات السابقة إلى أنشطة فعلية ، أى تحديد الأعمال المختلفة التى تتضمنها الإستراتيجية ، ثم توزيعها فى صورة مهام محددة وتخصيصها على الأفراد ، بمراعاة التنسيق فيما بينها ، ثم تصميم نظام المعلومات الإدارية اللازم ، ورسم البرامج الواضحة للأعمال بشكل مجدول زمنياً حسب المستويات المختلفة ، وإعداد الموازنات المطلوبة ، ووضع معايير الأداء اللازمة مع تصميم نظم الرقابة والمتابعة اللازمة. ولقد قسم جلويك " Glueck " عمليات التطبيق الإستراتيجى فى مجموعات ثلاث تتعلق المجموعة الأولى

بالأفراد ، والثانية بالتنظيم أما المجموعة الثالثة فترتبط بالعمليات الوظيفية ـ فتهتم المجموعة الأولى بوضع الشخص المناسب فى المكان المناسب لضمان سير الإستراتيجية فى الاتجاه الصحيح ، وتهتم المجموعة الثانية بوضع العمليات التنظيمية التى تتمثل فى بناء العلاقات بين الأفراد والإدارات على أسس واضحة. وأخيراً نجد أن المجموعة الوظيفية تدور حول البيان الدقيق لكل وظيفة من الوظائف اللازم إتمامها ولكل بعد من أبعادها بما يمثل تناسق فى الأدوار المطلوبة من كل إدارة ، بما يسهم فى التطبيق الصحيح للإستراتيجية.

7- متابعة الإستراتيجية ومراجعتها :

يجب القيام بعمليات الرقابة والمتابعة على عمليات تطبيق الإستراتيجية ، والاهتمام بكافة جوانبها من خلال المراجعات الإستراتيجية التى قد يجريها أطراف خارجية فى حالة الإعتماد على مكاتب الخبرة والاستشارات والبنوك ورجال القانون وغيرهم ، وقد يجرى عملية المراجعة أطراف من داخل المنظمة كرئيس المنظمة ورجال الإدارة العليا والمسئولين عن وحدات الأعمال ومراكز الربحية... وغيرهم.. ويجب الإهتمام بهذه المرحلة من مراحل إتخاذ القرار الإستراتيجى وعدم النظر إليها كآخر مرحلة ، بل أنها تدخل فى المراحل الأخرى بحيث تتم عمليات المتابعة أولاً بأول حتى لا تتفاقم الأخطاء، ويزيد الانحراف.

دليل مرشد لتحليل الحالات فى الإدارة الإستراتيجية :

نتعرض فيما يلى للقائمة التفصيلية لتحليل الحالات العملية فى مجال الإدارة الإستراتيجية ، وهى تعد بمثابة دليل مرشد للمشارك عند مناقشته ودراسته لموضوع الحالات العملية ، ويلاحظ قبل دراستها واستقراء مجالاتها بعض النقاط الضرورية وهى :

1- إن موضوعات هذه القائمة قد قدمت بشكل تفصيلى من خلال الموضوعات التى طرحت فى الباب الثانى ، ويمكن تناول هذه

الموضوعات بشكل تفصيلى للحالات المتكاملة فقط ، أما تلك الحالات التى يقتصر التحليل فيها على إحدى موضوعات إدارة الإستراتيجية فلا يجب حينئذ تشتت الحديث وذكر موضوعات لا تمت للتساؤلات المطروحة بصلة.

2- إن التقييم المقترح للموضوعات المقترحة يمكن أن يأخذ مدى متدرج يبدأ من صفر إذا كان الموضوع محل التقييم ضعيف جداً ويتدرج حتى الرقم 10 إذا كان الموضوع محل التقييم ممتاز.

3- إن هذا الدليل يصلح للتطبيق فى الشركات والمنشآت الكبيرة وهو مفيد جداً إذا تم تطبيقه بصورة موضوعية.

4- إن المجالات السبع لماكينزى قد سبق التقديم لها فى الفصل المتعلق بتطبيق الإستراتيجية.

وفيما يلى الأبعاد الجوهرية لقائمة تحليل الحالات العملية فى مجال الإدارة الإستراتيجية :

رسالة المنظمة :

....

....

....

....

....

غايات المنظمة	التقييم	أهداف المنظمة	التقييم

التقييم	أنواع الاستراتيجيات
	- الإستراتيجية الرئيسية Grand Strategy
	- إستراتيجيات المنظمة
	- إستراتيجيات وحدات الأعمال

التقييم	الإستراتيجيات الوظيفية
	• إستراتيجيات التسويق
	• إستراتيجيات التمويل
	• إستراتيجيات الإنتاج والعمليات
	• إستراتيجيات الموارد البشرية

• إستراتيجيات نظم المعلومات	
• إستراتيجيات التنظيم الإدارى	

العوامل الجوهرية فى البيئة الخارجية	التقييم
• العوامل الاقتصادية العامة	
• العوامل التكنولوجية	
• العوامل الإجتماعية	
• العوامل السياسية	
• عوامل البيئة التنافسية	
• المنافسون	
• المنتجات البديلة	
• المشترون / الممولين	
• المشاركون والوسطاء	
• العملاء	

تحليل SWOT	التقييم
نواحى القوة التنظيمية Strengths	
• المجالات العامة	
• المجالات التسويقية	
• المجالات المالية	
• مجالات الإنتاج والعمليات	
• مجالات الموارد البشرية	
• مجالات المعلومات	
• المجالات الإدارية	
• المجالات السبعة لماكينزى **Mckinsey's Seven Ss**	
نواحى الضعف التنظيمية Weaknesses	
• المجالات العامة	
• المجالات التسويقية	
• المجالات المالية	

• مجالات الإنتاج والعمليات	
• مجالات الموارد البشرية	
• مجالات المعلومات	
• المجالات الإدارية	
• المجالات السبعة لماكينزى	
الفرص المتاحة للتنظيم Opportunities	
• من النواحى الاقتصادية	
• من النواحى التنافسية	
المخاطر المعوقة أمام التنظيم Threats	
• من النواحى الاقتصادية	
• من النواحى التنافسية	
• من النواحى التكنولوجية	
• من النواحى الإجتماعية	
• من النواحى السياسية والقانونية	

قائمة التحليل المالية

أ) معلومات التحليل الخاص بالنسب المالية :

1- ....

2- ....

3- ....

ب) معلومات القوائم المالية :

1- ....

2- ....

3- ....

جـ) معلومات المراجعة للإستراتيجيات والسياسات المالية :

1- ....

2- ....

3- ....

د) الأوضاع الاقتصادية المتوقعة والظواهر الأخرى :

1- ....

2- ....

3- ....

و) المعلومات الخاصة بالتنبؤات للسنوات القادمة :

1- ....

2- ....

3- ....

النمـــاذج
النماذج ممكنة التطبيق والاستخدام لتحليل هذه الحالة : 1-
2-
3-
4-

حــل المشكـــلة

تحديد المشكلة :

كيف أمكن التعرف عليها :

- ما هى الافتراضات الواجب مراعاتها فى هذا الوضع عن المستقبل لعلاج وحل المشكلة ؟

تنمية بدائل الحل		
إعداد قائمة بكل بديل أساسى وبيان النواحى الإيجابية والسلبية		
البدائل	**الإيجابيات**	**السلبيات**
- إســــــــتراتيجيات المنظمة		
1-		
2-		
- إســــــــتراتيجيات الأعمال		
1-		
2-		
3-		
- الإســــــــتراتيجيات الوظيفة		
1-		
2-		
3-		
4-		
5-		

الاختيار الإستراتيجى	
الاختيار الإستراتيجى النهائى	**أسباب الإختيار**
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	

تطبيق الاختيار الإستراتيجى النهائى :

وهنا يجب الإجابة عن الأسئلة التالية مع مراعاة الإختيار الإستراتيجى النهائى :

1- من الذى سيقوم بالتطبيق ؟ وهل يمكن دعمهم وحفزهم ؟

2- كم ستتكلف عملية التطبيق ؟ وهل نملك الموارد والإمكانات المطلوبة ؟

3- متى سيتم عمليات التنفيذ ؟

4- ماذا سنفعل للتأكد من أن كل مواردنا يمكن الإستفادة منها لتطبيق الإختيار الإستراتيجى

5- هل المجالات السبعة لماكينزى متاحة على نحو مُرض ؟

نصائح وإرشادات عند تحليل الحالات العملية :

عشرون فكرة مفيدة لتحليل الحالات العملية
(1) أبدأ بإسم الله ، وتوكل عليه فأى عمل لا يبدأ بإسم الله فهو أقطع أى منزوع البركة.   (2) ثق فى قدراتك الذاتية ، وعليك أن تؤمن بإمكاناتك ، وأن الآخرين ليسوا بأفضل منك ، فقط عليك بذل بعض الجهد.   (3) أنظر إلى تحليل الحالة وعمليات المناقشة والعرض والتقديم كأفكار يجب أن تعتنقها وتقدمها بشكل مميز عن الآخرين وأعلم أن الغاية الأساسية لتحليل الحالات تتمثل فى تنمية القدرة على التفكير بوضوح فى مجالات الإدارة الإستراتيجية.   (4) لا تنس أن الهدف من دراسة الحالة وتحليلها هو التأكد على عملية التعلم فى مجال تخصص الإدارة الإستراتيجية وتقديم معلوماتك التى ألفتها بشكل مقبول.

(5) نمى قدراتك العقلية ، وضع أمامك دائماً أساليب الاستفهام المعرفة : ماذا ؟ متى؟ أين ؟ لماذا ؟ كيف ؟ من ؟.

(6) إقرأ الحالة سريعاً وبصورة مسلسلة ، ولا تركز فى القراءة الأولى على التفاصيل.

(7) أهتم بالتفاصيل والفرعيات بعد الإجماليات.

(8) فكر دائماً فى أكثر من بديل لحل المشكلة المطروحة.

(9) إعمل جاهداً لتنمية قدراتك على الصياغة الموضوعية والشمول ، والخطط الإبتكارية ، وضع نفسك فى موقع الإستراتيجى متخذ القرارات.

(10) لا تهتم بالأرقام والنسب المئوية فحسب ، بل تعرف على إتجاهاتها والعلاقة فيما بينها.

(11) راعى التكيف والمرونة ، فإنهما من أهم مفاتيح النجاح فى تحليل الحالات.

(12) إهتم بكتابة مسودة تحتوى على ملاحظاتك وتعليقاتك قبل أن تكتب التقرير المتكامل.

(13) نمى قدراتك على كتابه الحالة بشكل محدد ودقيق ، وإسترسل فى عرض معلوماتك مباشرة فى الموضوع المطروح وبشكل مقنع وصحيح.

(14) ضع أفكارك فى قائمة ، وحاول أن تكتب ما توصلت إليه بشكل مجدول ومتتابع، واضح ومفهوم.

(15) تعايش مع الحالة كما لو كنت على أرض الواقع ويهمك أن تجد الحلول المناسبة للأوضاع المختلفة بها.

(16) أعتمد على استخدام الأساليب الكمية اللازمة لإجراء التحليل المناسب إذا تطلب الأمر ذلك.

(17) دعم آرائك ومقترحاتك بالأسباب والمبررات المشفوعة بالبيانات والمعلومات الفعلية والتطبيقية والأمثلة التوضيحية كلما كنك ذلك.

(18) يعد الترتيب والتناسق أمراً فى غاية الأهمية عند تحليلك للحالة وسرد عناصر الحل المقترح.

(19) تعلم من أخطاء الماضى ونواحى القصور التى واجهتك فيما قبل، وحاول التغلب على نقاط الضعف التى أدت إلى هذه الأخطاء وسببت هذا القصور.

(20) حافظ دائماً على تدعيم مهاراتك الإبتكارية والإبداعية عند إجراء عمليات تحليل الحالة العملية.

وعشر أفكار أخرى فى حالة المناقشات الجماعية

1- إن الأفكار الممتازة تفقد قيمة إذا لم تكن هناك عمليات إتصال وتفاعل مستمر بين مختلف الأطراف.

2- إحتفظ بإتجاه إيجابى نحو مجموعتك ، وتعامل مع أفراد المجموعة بشكل تعاونى بما يفرز أفضل الحلول الممكنة.

3- يجب دراسة الحالة وتحليلها وتقديمها فى الوقت المناسب حتى يمكن تطبيقها فى التوقيت المحدد.

4- حاول الإستفادة من نقاط القوة التى يتميز بها بعض المشاركين فى مناقشاتهم واستعن بها فى تدعيم معلوماتك.

5- إذا كانت الحالة من الحالات المطولة والمتشعبة فى موضوعاتها فيمكن تكوين مجموعات عمل تختص كل مجموعه بدراسة وتحليل إحدى الجوانب الإستراتيجية.

6- شجع الاتجاهات الأخوية بين أفراد الجماعة وإحتفظ بروح المرح.

7- حدد أهدافاً لنفسك ولمجوعتك وحدد الوقت اللازم والمختص لدراسة كل موضوع.

8- بعد إنتهاء كل مجموعة من عملها ، يخصص أحد أعضائها للقيام بمهمة رئيس المجموعة والتحدث نيابة عن مجموعته.

9- تعلم من الإنجازات والمداخل الإيجابية التى مرت عليك فيما سبق سواء تخصك مباشرة أو تخص أفراد مجموعتك.

10- إهتم أكثر برعاية مشاعر الآخرين ، وكن شخصاً يعتمد عليه فى إبداء الرأى ، ويعول عليه لحسم الخلاف ، وجدير بالثقة.

○ الفصــل الخامس عشر

حــالات عمليــة ومواقف تطبيقية

بقراءتك لهذا الفصل ستتمكن من :

- التفكير في معالجة عدة حالات تتعرض لكل منها لموضـــع مختلف مما يكسبك القدرة على دراسـة الحالات وفحصها وتحليـل مواقف المنظمات ، هـذا بـالإضـــافة إلى تنميـة مهارتك للتوصل إلى بدائل الحلول المناسبة واتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة.

الحالــة الأولـــى

لحالة الأولـــــى	⇐ **شركة أمريكان موتورز**
الحالة الثانيــــة	⇐ **شــركة ممفــيس للأدويــة والصــناعات الكيماوية**
الحالة الثالثــــة	⇐ **هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية**
الحالة الرابعـــة	⇐ **رسالة المنظمة بين العمومية والتحديد**
الحالة الخامسـة	⇐ **من فضلك... حدد رسالتك.**
الحالة السادسـة	⇐ **شركة سارة للسيراميك**
الحالة السابعـــة	⇐ **شركة قزاز للعطور وأدوات التجميل**
الحالة الثامنــــة	⇐ **الشـركة السـعودية البحرينيـة لصـناعات الألمونيوم**
الحالة التاسعـــة	⇐ **شــركة النصــر للأجهــزة الكهربائيـــة والالكترونية "فيليبس"**

شركة أمريكان موتورز

أُسست شركة أمريكان موتورز American Motors فى أول مايو سنة 1954م من اندماج شركتين خاسرتين (راجع : غراب ص 325) ، وكانت مبيعات الشركة الجديدة فى الشهور التالية تدل على التدهور ، كما أن بيانات المركز المالى أظهرت أن مجموع الخسارة بلغ 22 مليون دولار. ثم تدهورت المبيعات فى السنوات الثلاث التالية بمقدار 25% ، وهبطت حصة الشركة من سوق السيارات الأمريكية إلى أقل من 2%، وتوالت الخسائر مما اضطر الشركة إلى الاقتراض بشدة من البنوك. وحينما كانت الشركة فى أسوأ حالاتها بدأ أحد رجال المال يشترى أسهمها حتى تسنت له السيطرة عليها عام 1957 م. وأخذت الشركة تسترد مكانتها بسرعة ، حتى أنها فى نهاية 1960 م ارتفعت مبيعاتها إلى نحو 300 % من أقل مستوى وصلت إليه وتضاعفت حصتها السوقية ثلاث مرات ، وبلغت أرباحها الصافية 105 ملايين ، ودفعت للبنوك كافة مستحقاتها ، وأصبحت رائدة فى إنتاج السيارات الرخيصة ، وبدأت الشركات الثلاث العمالقة فى إنتاج السيارات (جنرال موتورز وفورد وكريزلر) تقتفى أثرها فى صناعة سيارات ذات هيكل من قطعة واحدة.

وفى صدد التعليق على خروج الشركة من أزمتها وتقبل الجماهير للسيارات الصغيرة ، قال جورج رومنى وهو عندئذ رئيس مجلس

إدارتها منذ عام 1954 م : إن الشركة وثقت فى سلامة فكرة السيارة رامبلر بعد إجراء تجاربها عليها ، وقد اقتنع عدد من أعضاء الإدارة العليا بإستراتيجية إنتاج السيارة الجديدة ، واستقال عدد من المديرين التنفيذيين الذين كانوا يعتنقون فكرة السيارة الكبيرة ويرفضون فكرة السيارة الصغيرة ، واقترضت الشركة من البنوك إلى أقصى طاقتها ، ومن أهم الإجراءات التى اتخذتها إيقاف إنتاج سيارتى ناش وهدسون ، وركزت كل جهودها على خط الإنتاج الباقي وهى سيارة رامبلر ، ووضعت الشركة كل مواردها لتسويق النموذج المنتج فى عام 1958م

وحينما تحسنت موارد الشركة خلال عام 1958 م ، تحولت الإستراتيجية إلى التوسع فى إنتاج السيارات الصغيرة ، وعلى الرغم من إنتاجها المتزايد ، كانت الشركة عاجزة عن مواجهة الطلب الشامل على سياراتها لمدة عام كامل ، ثم أظهرت الشركات الثلاث الكبرى سيارات منافسة تقتفى أثر السيارة رامبلر

بين عامى 1954 و 1957 م كسبنا معركة البقاء ، وبين 1957 و 1958 م كسبنا معركة الفرص فى السوق ، ومنذ 1959 م حينما قلدت الشركات المنافسة سيارتنا رامبلر عملنا على النجاح فى معركة صد الهجوم ، وأثبتنا لبعض المستشارين الماليين الذين قالوا أننا لا نستطيع التصادم وجهاً لوجه مع العمالقة الكبار إننا كنا على صواب وإنهم على

خطأ. لقد برهنا على ذلك بنجاحنا فى مواجهتهم ، ونتوقع أن ننجح فى 1962 م فى بيع أكبر عدد من سيارات رامبلر فى تاريخ الشركة ، على الرغم من منافسة الكبار. وسنبدأ فى العام القادم حملتنا فى سبيل التفوق والزعامة لسوق السيارات.

أولاً : الموقف فى عام **1954** م.

كانت الشركات الصغيرة تنتج عدداً كبيراً من النماذج بالنسبة لعدد السيارات ، حتى ارتفعت لديها تكاليف الوحدة وأصبحت لا تستطيع الاستمرار فى المنافسة مع الثلاث الكبار ، وكانت الشركات الكبيرة تمتاز بميزة كبرى من حيث أدوات الإنتاج ، فتستطيع أن تقسم تكاليف الإنتاج الثابتة على عدد كبير من الوحدات ، فتتوافر لها ميزة ذات حدين بالنسبة للسوق الذى اتسع بفضل التغيير فى النماذج

وهناك اعتبار ثان أقل وضوحاً ، فلم تعد الشركات الصغرى تستطيع رفع حجم المبيعات عند وكلائها لتجعلهم راضين عن أرباحهم.

وهكذا عرفت الشركات الصغرى أن أيامها الباقية معدودة ، فحدثت اندماجات بينها أدت إلى اختفاء ثلاثة أسماء مشهورة هم : ناش وهدسون وبين باركار وستوديو بيكار. فى نفس الوقت عادت جنرال موتورز إلى خطتها القديمة بإنتاج وتسويق سيارات أكثر طولاً وأقل ارتفاعاً وأكثر قوة وتبعتها شركتا فورد وكريزلر. بازدياد الرخاء الاقتصادى فى أمريكا بدأ

مشترو السيارات من الأمريكيين يظهرون رغبتهم فى الحصول على سيارة تتجاوز مدى وصفها بأنها وسيلة للانتقال ، وتفهمت شركة جنرال موتورز هذا التغيير فى تفضيلات المستهلك ، فما حلت سنة 1927 م إلا وكانت قد نجحت فى الوصول إلى ثلث سوق السيارات وانحصرت حصة فورد فى ثلث آخر منه، واستمرت جنرال موتورز تعتنق هذه الفلسفة الأساسية التى سيطرت على صناعة السيارات.

ومنذ عام 1953 م جاء تغيير فى إدارة شركة كريزلر ، إذ اتبعت النظرية نفسها، وهكذا جاءت سنة 1954 م عند مولد شركة أمريكان موتورز وأمامها ثلاثة عمالقة يتبعون سياسة واحدة تقريباً ، وكانت النتيجة أن نماذج السيارات أخذت تصدر فى أحجام أكبر كل عام وأكثر قوة ، تتشابه كثيراً فتقل بينها الفروق المميزة ، وهكذا خلفت وراءها فراغاً فى السوق وتركزت المنافسة فى النماذج التى تنتجها ، وجاءت أمريكان موتورز لتملأ هذا الفراغ.

ثانياً : حملة البقاء 1954 - 1957 م.

كانت أهداف أمريكان موتورز البعيدة المدى أن تصبح من الشركات المنافسة الكبرى فى ميدان صناعة السيارات وأن تعتمد الشركة على المبدأين التاليين :

(1) فكرتها فى أن هناك حاجة فى السوق لم تشبع بعد ، وهى أنه يحتاج إلى سيارة تقف وسطاً بين السيارات الكبيرة التى تنتجها الشركات الثلاث الكبرى وبين السيارات الصغيرة المستوردة من أوروبا.

(2) اعتقاد الشركة بأن فكرتها فى السيارة الصغيرة تملأ هذا الفراغ ، واستعارت الشركة من هندسة الطائرات بعض مبادئ تجعل فى الإمكان إنتاج سيارة قوية ومريحة فى الوقت نفسه ذات هيكل من قطعة واحدة ، حيث تلحم أجزاء السيارة ببعضها بدلاً من ربطها بمسامير وصواميل فى هيكل ثقيل. من هذه الفكرة بدأت الشركة تبنى إستراتيجيتها على الأسس الآتية :

1- أن تنشر الإحساس بهذه الحاجة بين الجماهير.
2- أن تحصل على موافقة أعضاء الشركة بهذه الفكرة والتزامهم بها.
3- أن تعمل على الاحتفاظ بالشركة حيه إلى أن تتم الخطوتان السابقتان.

ولهذا كانت خطة الشركة فى الفترة من 1954 - 1957 م هى فى سبيل معركة البقاء ، حيث كانت المشكلات العاجلة فى طبيعتها بحيث تطغى على الخطة طويلة الأجل وتلخصت سياستها فى النواحى التالية :

(1) خطة الإنتاج :

استمرت الشركة فى إنتاج سيارات ناش وهدسون مع إدخال رامبلر.

(2) خطة الطراز :

لقد غيرت الشركة من خطتها فى تغيير الطراز ، فكانت فى أول الأمر تنتج أشكالاً متناقضة ، والآن تنظر إلى المستقبل البعيد وترى إنتاج أشكالا غير متناقضة ولا متطرفة لأن السيارة فى حد ذاتها قد دخلت دور التطور والتفوق.

(3) خطة التسويق :

كانت مهمة برنامج التسويق مزدوجة ، فكان عليها أن تخلق إيمان الجماهير بالشركة واقتناعهم بالمنتج الذى تقدمه ، وكانت الصعوبة الكبرى تنبع من عدم اقتناع الجهاز الإداري داخل الشركة ذاتها ، فكان عليها تغيير نائب الرئيس المشرف على التسويق وتغيير جهاز البيع كله وإيجاد خطة جديدة مع الوكلاء.

ومن ناحية الجمهور ، قد تجمدت عقليته على شراء السيارة الكبيرة تقريباً منذ بدء صناعة السيارات ، فأرادت أن تأتى بعمل يجعلهم يقفون انتباهاً وينظرون ويستمعون. وغيرنا من خطتنا الإعلانية ، وقد استغرق ذلك منا ثلاث سنوات للاتفاق مع الوكالة على خطتنا ، وجاء الإعلان عن أمريكان موتورز بسيطاً فى رسالته ، ويبرز الحقائق، ويستبعد صفات المبالغة ، ويستخدم لغة جديدة ، وكان كل إعلان بمفردة يركز على فكرة غالبة تؤكد جودة السيارة أو يبرز ظاهرة معينة فيها.

(4) علاقة الشركة مع العملاء :

عملت الشركة على منح كل وكيل مبلغ 50 دولاراً إضافية عن بيع كل سيارة ، مما كلَّف الشركة سبعة ملايين دولار فى عامين ، ولكنها نجحت فى الاحتفاظ بجهاز التوزيع سليماً فى فترة الأزمة.

(5) خطة التمويل :

حصلت الشركة على قرض من شركة تأمين وزادت من الائتمان لدى البنوك ، وباعت الشركة مصنعها لسيارات هدسون ورهنت بعض الأسهم والسندات المالية ، وبدأت تخفيض نفقاتها فى مختلف أنواع بدل الانتقال وتخفيض فترة الغذاء وتخفيض المرتبات ، وتم أغلبها تطوعاً وتخفيض فى الإيجارات أو إلغاء بعض الخدمات ، وكذلك ميزانيات الإعلان والعلاقات العامة. بقصد الوصول إلى نقطة التعادل عند 150 ألف وحدة فى السيارات التى تنتجها ، وأن تترك للسيارة الجديدة مهمة زيادة المبيعات إلى مستويات مربحة ، ولجأت الشركة أحياناً إلى شراء بعض قطع السيارة بدلاً من إنتاجها فى مصانعها ، وهكذا استطاعت الشركة بهذه الإجراءات أن تتخطى معركة البقاء.

ثالثاً : المعركة فى سبيل فرص السوق 1957 - 1958 م.

واجهت أمريكان موتورز أقسى اختباراتها عندما وجدت أن السوق الأمريكية تعزف عن شراء السيارات المتوسطة الثمن كما تعزف عن شراء السيارات الكبيرة ، فقررت قراراً تاريخياً وهو أن تضع كل مقدراتها فى إنتاج سيارة الرامبلر واتخذت الخطوات التالية :

(1) خطة الإنتاج :

أوقفت إنتاج سيارتى ناش وهدسون بعد اجتماع عاصف ، ومنحت الشركة تسهيلات أخرى لوكلائها للتخلص من السيارات الباقية لديهم من هذين النوعين

(2) خطة التسويق :

كانت الفكرة الأساسية أن سنة 1957 م هى السنة الحاسمة فى تاريخ الشركة ، فهى إما أن تنجح فى خطتها أو تموت ، فبدأت حملاتها الإعلانية ، مستعينة بنجاح سيارة الفولكس واجن فى أمريكا ، وفى مارس 1958 م بدأت الصحف تكتب تقاريرها عن أن سيارة رامبلر هى سيارة ذلك العام وأكثر السيارات المرغوبة فى أمريكا ، لدرجة أدت إلى انزعاج شركة فورد ، فبدأت حملاتها الإعلانية التى تؤكد فسحة الحجم والراحة التى يجدها الراكب فى سيارته. وفى ذلك العام وصلت أرباح الشركة إلى 26 مليوناً وتنبأ رومنى بوصول المبيعات من سيارة رامبلر إلى 300 ألف سيارة عام 1959 م ، ليصل إلى 6% من السوق مقارناً ذلك بنسبة 4,4% فى عام 1958 م.

وفى أكتوبر 1958 بدأت الشركة برنامجاً للتوسع تكلف 10 ملايين دولار للوصول بطاقة الإنتاج إلى 450 ألف وحدة فى نهاية عام 1959م.

(3) جهاز التوزيع :

مع بداية عام 1957 م أصبحت الشركة قادرة على تغيير سياستها مع الوكلاء ، فبدأت بزيادة عددهم مع الاهتمام بنوعية الوكلاء والتأكد من أنهم يكسبون الكثير بحيث تدفعهم حوافزهم أن يقدموا خدماتهم المرضية للعملاء.

(4) خطة التمويل :

كان أول ثمار تخلص الشركة من موقف المدين ووصولها إلى هامش الربح أن دفعت كل ديونها للبنوك فى سبتمبر 1958 م ، وارتفع رأس المال من 50 مليون دولار إلى 80 مليون دولار ، ومن هنا خصصت الشركة مبلغ 10 ملايين من الدولارات لبرنامج التوسع السابق الذكر ، وخصصت الشركة نقطة التعادل مرة أخرى إلى 125 ألف وحدة.

رابعاً : الموقف فى عام 1961 :

تركزت خطت الثلاث الكبار فى مواجهة هذا النجاح من شركة أمريكان موتورز على ما يلى :

1- أن تعكس اتجاهها نحو سيارات أكثر طولاً وأقل ارتفاعاً وأن تقلّل من زخرفتها وزينتها فى جميع موديلاتها.
2- أن تقدم أعداداً كبيرة من الأحجام والطرز وقوة الأداء ، فتعطى الجمهور اختياراً أوسع من ذى قبل وعلى الأخص فى السيارات ذات الثمن المنخفض
3- إنها تنتج ثمانية أنواع جديدة من السيارات تتجه السيارة الصغيرة إلى السوق الذى استأثرت به شركة أمريكان موتورز منذ 1958 - 1959م.

هذا المخطط جاء بضغط كبير على أمريكان موتورز ، ولو أنه فى الوقت نفسه تضمن تغييراً جذرياً فى المنافسة. فبقدر ما كان لهذا الهجوم المضاد من المزايا بالنسبة لأمريكان موتورز بقدر ما كان له من أضرار.

خامساً : حملة صد الهجوم 1959 - 1962 م.

فى خلال الفترة من 1959 إلى 1962 م وصلت أمريكان موتورز إلى نصيب 6% من السوق واحتفظت به ، ووصلت أرباحها فى 1960/1959 م إلى 105 ملايين دولار قبل الضرائب ، ثم أخذت فى النزول بسبب شدة المنافسة وبسبب التغيرات المتزايدة فى الطرز ومنها إعادة تصميم رامبلر فى 1961 م

(1) خطة الإنتاج :

أنتجت الشركة السيارة رامبلر بعدة أطوال لمحورها " 85 ، 100، 108 ، 117 بوصة " ، واشتهرت رامبلر بنجاحها فى دعايتها عن فكرة سيارتها الاقتصادية وجودتها واشتهرت فى فن صناعة السيارات التقليدية الأخرى وافتخرت بجودة طلائها بسبب إتباعها طريقة صبغ أجزائها بإسقاط الهيكل جميعه فى حوض من الطلاء ، مما جعل السيارة تحتفظ بجميع أجزائها مطلية مع الزمن حتى فى أسفلها ، الأمر الذى يحميها من الصدأ ، واتبعت خطة تعديل موديلاتها قبل أن يسبقها غيرها بعام كامل.

والشركة بوضعها الحالى تعتقد أن سيارة رامبلر لا تجد منافسة مباشرة باعتبارها سيارة الأسرة ، وأخذت تعد لإنتاج طراز سنة 1963م ، وأصبحت هذه السنة الحاسمة فى تاريخ مسيرة الشركة ، إذ أرادت الشركة أن تتبع سياسة جديدة من حيث التوقيت ، فأعلنت أنها أجرت تخفيضات على ثمن السيارة فى سنة 1962 م وأنها فى سنة 1963 سترفع السعر بمعدل يتراوح ما بين 30 و50 دولاراً فزادت أرباحها بنحو 30%.

(2) خطة التسويق :

عندما قبلت الجماهير فكرة السيارة الصغيرة عمدت الشركة فى إعلاناتها إلى تأكيد مميزاتها ، وهى الجسم أو الهيكل الموحد والطلاء المانع للصدأ ، ثم أطالت فترة الضمان وكانت رائدة فى هذا الصدد وسرعان ما تبعتها باقى الشركات.

(3) نظام التوزيع :

بعد أن أعادت الشركة بناء نظام توزيعها من خلال الحملة الماضية ،عمدت فى هذه المرحلة إلى الاحتفاظ بعدد وكلائها وتقوية كل منهم ، فلجأت إلى منحهم خصماً استثنائياً كلما زادت عملياتهم ، مما جعلها تعبُر أزمة الركود التى حلت بالولايات المتحدة فى عام 1961م، ومن هنا كانت أمريكان موتورز تتميز بأنها الشركة الوحيدة فى صناعة السيارات الأمريكية التى تستطيع أن تزيد فى عدد وكلائها ، إذ أنها لم تنتشر بعد إلى كل البقاع فى أمريكا.

(4) خطة التمويل :

أصبحت الشركة فى عام 1961 م الشركة الوحيدة فى صناعة السيارات تخلصت تماماً من الديون طويلة الأجل ، ولكنها احتفظت فى البنوك بخطابات اعتماد تبلغ 50 مليوناً من الدولارات لتلجأ إليها وقت الحاجة. وقد صاحب استبعاد الديون توسيع طاقتها بما يصل إلى 600 ألف سيارة. ومع هاتين الميزتين فلقد تمسكت بسياستها الرمية إلى الاقتصار على العناصر الضرورية وحدها فى عمليات الإنتاج. وكان هذا بفضل إعطاء الأولوية لاستثمار أموال الموردين بدلاً من تخصيص أموالها هى لمواجهة مستلزمات الإنتاج. ومن هنا كانت تكاليف الوحدة أقل من تكاليفها بالنسبة لشركة فورد.

وأمام هذا النقص فى التكامل ، قدرت للشركة نسبة صغيرة من هامش الربح على كل وحدة بل أقل من جنرال موتورز أو فورد ، ولكن رأس المال المستثمر كان أعلى مستوى.

- بهذه الطريقة أمكن للشركة أن تحتفظ بنقطة تعادل منخفضة ، وقد قدرت عام 1961 م بـ 150 ألف وحدة ، وهى أعلى قليلاً مما وصلت إليه الشركة عام 1959 م على الرغم من التوسع من 300 ألف إلى 600 ألف سيارة.
- وبقيت الإستراتيجية ثابتة تعمل فى إصرار على أن تكون فى مأمن من الأخطار بالاحتفاظ بنقطة تعادل منخفضة ، وذلك على حساب التضحية بالربحية المرتفعة بالنسبة للوحدة لو أنها لجأت إلى التكامل الرأسى.
- ومما تمتاز به الشركة ، هو أن مصنعيها يقعان فى وسط عرض الولايات المتحدة بعكس فورد وجنرال موتورز اللتين تمتلكان مصانع متناثرة مبعثرة فى طول البلاد وعرضها.

(5) خطة العلاقات العمالية :

وعملاً بإستراتيجية الشركة فى الاحتفاظ بنقطة تعادل منخفضة لتكون فى مأمن من الأخطار فى السنين الكاسدة ، وذلك فى نظير التضحية بالأرباح والوفرة فى السنوات المزدهرة ، قامت الشركة

بصياغة عقد عمل فى عام 1961 م أطلقت عليه اسم " المشاركة فى التقدم " وهو ينص على تقاسم الأرباح بين العمال والشركة بدلاً من زيادة نسبة معينة فى الأجور ، الأمر الذى تتبعه الشركات الثلاث الكبار.

سادساً : الموقف فى عام 1962 م.

فى عام 1962 م بلغت مبيعات الشركة فى الولايات المتحدة والعالم نحو 478132 سيارة ، أى بزيادة 24,2% عن مبيعات العام الماضى ، وأصبحت حصة رامبلر السوقية فى الولايات المتحدة 6,7%، وهى نسبة العام السابق نفسها ، ولقد ارتفعت نفقات البيع والإعلان حينما حاولت الشركة تصريف كميات أكبر ، كما زاد عدد الوكلاء بنحو 96 وكيلاً وبلغ مجموع مبيعاتهم 216714000 دولار فى مقابل 100877000 فى عام 1961 م. وطبقاً لسياسة الشركة فى ألا تدخل أية تغييرات إلا إذا ظهر منها فائدة ملموسة للمستهلك ، فإنها أدخلت تحسينات هندسية كبرى فى عام 1963 م على نموذج رامبلر وأمباسادور.

وهكذا ظلَّت رامبلر سيارة لقطاع خاص من المجتمع الأمريكى ، هذا القطاع ينمو باستمرار وفى سرعة ، وينمو معه توزيع السيارة رامبلر. كذلك عملت الشركة على النمو بمبيعاتها خارج الولايات المتحدة ، حيث ضاعفت استثماراتها فى الخارج خمسة أضعاف ، وباختصار فإن شركة أمريكان موتورز تحاول الاحتفاظ بمركزها فى الداخل، وتحاول التوسع

الجغرافى فى الخارج ، وفى الوقت نفسه تأمل عن طريق تغيير نماذجها أن تستمر فى الازدهار بالسوق المحلى ، وأنه ينتظر معركة طويلة فى سبيل تحقيق المكانة الأولى فى صناعة السيارات الأمريكية من خلال مرحلة تحقيق التفوق والزعامة.

والمطلوب : تشخيص المشكلة فى الحالة السابقة ، مع بيان الموقف الاستراتيجى للشركة ، وتوصيف وتقييم هيكلها الاستراتيجى ، بالإضافة إلى تحليل لنواحى القوة والضعف وعلاقتها بخصائص صناعه السيارات الأمريكية، وعرض لنتائج تحليل SWOT ، والبدائل الاستراتيجية المتاحة ، إلى جانب ما تراه من توصيات.

الحالــة الثانيـــة

شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية

تأسست شركة ممفيس الكيماوية فى يونيو عام 1940 م " شركة توصية بالأسهم " برأس مال قدرة 2500 جنية وهى بذلك تعد من المبادرات الأولى للرأسمالية المصرية للدخول فى مجال صناعة الدواء وفى عام 1955 م. انتقلت الشركة من مصنعها الذى أقامته بالسكاكينى إلى المصنع الذى أقيم بمنطقة الزيتون على مساحة 3860 مترا مربعا فى سبتمبر 1961. م تم بيع الشركة من الحراسة إلى مؤسسة النصر ثم تحولت ملكيتها بالكامل إلى المؤسسة المصرية العامة للأدوية طبقا للتقسيم النوعى للمؤسسات.

وفى ابريل 1962 م. صدر قرار المؤسسة المصرية العامة للأدوية بتحويل الشركة إلى شركة مساهمة مصرية مع الإبقاء على اسمها التجارى. برأس مال قدرة 40 ألف جنية موزعة على 20 ألف سهم. ومنذ عام 1964 تم إحداث زيادات متتالية فى رأس المال وذلك ذاتيا بتحويل جزء من الإحتياطيات والفائض إلى رأس المال المملوك بالإضافة إلى مساهمات الدولية فى رأس مال الشركة حتى وصل رأس المال المملوك فى يونيو 1993 إلى 15 مليون جنية

بنهايـة عـام 1987 م تـم تشـغيل مصـنع الشـركة الجديـدة بالأميريـة والمقام على مساحة تقرب 71 ألف متر مربع وتم نقل معظـم العمالـة إليـه مع الإبقاء على القدرة اللازم من العمالـة بمصـنع الشـركة القديم بـالزيتون لضمان استمرار تشغيله.

وصـدر القـانون رقـم 203 لسـنة 1991 م أصـبحت شـركة ممفـيس الكيماويـة إحدى شـركات قطـاع الأعمـال وتابعـة للشـركة القابضـة للأدويـة والكيماويات والمستلزمات الطبية.

وفى نوفمبر 1993 م تم اعتمـاد أحكـام النظـام الأساسـى للشـركة وتـم نشره بملحق العدد 4 من الوقائع المصرية لعام 1994 م وحدد رأس مـال الشـركة المـرخص بـه بمبلـغ 50 مليـون جنيـة ورأس المـال المصـدر والمدفوع 15 مليون جنيـة موزعـة علـى 150 ألـف سـهم قيمتـه كـل سـهم مائـة جنيـة وتملكـه بالكامـل الشـركة القوميـة للأدويـة والكيماويـات والمستلزمات الطبية.

أسباب ودوافع التغير :

يعد عام 1987 م علامة فارقة فى تاريخ شركة ممفيس فقد كان علـى الإدارة الجديدة للشركة أن تتحرك بفاعلية لتقدم رؤية استراتيجية واضـحة تتعامل مع العديد من التحديات التى أصبحت تشكل عائقا يحد من فرص

نمـو الشـركة وضـمان المحافظـة علـى تطورهـا المسـتقبلى وترجـع بعض تلك التحـديات إلـى مـا آلـت إليـه الظـروف الداخليـة للشـركة ويرجـع بعضـها الآخـر إلـى التغيـرات السـريعة والجوهريـة التـى حـدثت فـى البيئـة الخارجية التى تعمل فى ظلها الشركة من أهم تلك التحديات :

1 ـ التحديات الداخلية :

أـ استفادة جميع إمكانيـات التوسـع الرأسـى والأفقـى فـى مصـنع الشـركة بالزيتون حتى أصبح مكدسا بالآلات والعمال بما يهدد سلامة العمليـة الإنتاجية ذاتها مع انعدام فرص النمو والتطوير.

ب ـ التقادم الفنى لنسبة كبيرة من الآلات ومعدات الإنتـاج رغم محـاولات الإحلال التى كانت تتم من حين لآخر.

جـ ـ موقع المصنع أصبح غير ملائما نتيجـة للتغيرات الديموجرافيـة التـى حـدثت فـى المنطقـة التـى يقـع بهـا فقـد أحـيط بكتـل مـن المسـاكن العشوائية.

د ـ عدم دخول مصنع الشركة الجديد بالأميريـة مرحلـة التشـغيل ولأسـباب كثيرة رغم الشروع فى إقامته منذ عـام 1971 م وذلـك لعـدم الانتهـاء من بنيته الأساسية واستكمال خطوط الإنتاجية.

هـ ـ تواضـع المستويات المهاريـة للأفـراد سـواء علـى المسـتوى الفنـى أو الإدارى لانعدام برامج التدريب أو صـوريتها.

2 ـ التحديات الخارجية :

أ ـ إلغاء دعم الخدمات والمستلزمات والآلات التى تستوردها شركات القطاع العام الدوائى مما أدى إلى ارتفاع كبير فى تكلفة المنتج وفى نفس الوقت استمرت سياسة فرض السعر الإجتماعى للعديد من منتجات الشركة.

ب ـ فتح مجال صناعة وتجارة الأدوية فى مصر أمام القطاع الخاص المصرى والأجنبى مما أدى إلى ظهور المنافسة الحادة.

جـ ـ الزيادات السنوية للأجور والتى تقررها الدولة بخلاف العلاوات الدورية دون ربط ذلك بزيادة الإنتاجية.

د ـ التطورات السريعة والمتلاحقة فى صناعة الدواء على المستوى العالمى وصراع الشركات الدوائية العملاقة للسيطرة على الأسواق إلى جانب اشتراطات تطبيق المعايير العالمية للجودة.

مسار التغيير :

بعد تحليل تلك التحديات وتحديد أوزانها النسبية وتداخلها تم الوصول إلى **الرؤية الإستراتيجية التى تحدد المسارات** التى يلزم أن تسلكها الشركة فى ضوء كافة القيود والمحددات المفروضة عليها وبالتالى وضع المهام ورسم الخطط اللازمة لتحقيق تلك الإستراتيجية والتى ارتكزت على أن :

1- أمتلاك التكنولوجيا المتطورة تعد من الأمور الحاكمة فى صناعة الدواء :

فرض التطور السريع فى مجال صناعة الدواء على المستوى العالمى أن لا تكون صناعة الدواء فى مصر بعيدة عن مجال تلك التطورات وإلا تخلفت وتعرضت لفقدان أسواقها الخارجية بل وقد تتعرض أيضاً لفقدت سوقها الداخلى ، لذلك فقد وضعت إدارة الشركة وعلى قمة أولوياتها كهدف موضوع استكمال المصنع الجديد بالأميرية وإدخال مرحلة التشغيل ولتحقيق ذلك وبشكل فعال وسريع تم تحديد دقيق لخطوات العمل المطلوبة والأطر التى تحكمها وكونت فرق العمل المتخصصة لمتابعة مراحل التنفيذ وتم استكمال البنية الأساسية للمصنع وتركيب خطوطه الإنتاجية وإجراء تجارب التشغيل وبنهاية عام 1987 تم تشغيل المرحلة الأولى ومع بداية العام المالى 94 / 1995 تم تشغيل المرحلة الثانية لمصنع الأميرية للإنتاج العقيم ، وبفضل هذا المصنع الجديد أصبحت الشركة من الشركات الرائدة فى صناعة الدواء بمصر ومتميزة بمواطن قوة أهمها ما يلى :

أ- امتلاك أحدث تكنولوجيا فى مجال صناعة الدواء المصري إلى جانب الكوادر الفنية ذات الكفاءة العالية.

ب- تطبيق أحدث المعايير العالمية الخاصة بجودة المنتج أثناء المراحل المختلفة للعملية الإنتاجية.

جـ- مجموعة متكاملة من معامل الأبحاث والرقابة الدوائية مزودة بأحدث الأجهزة المستخدمة عالمياً لإجراء التجارب البحثية وكافة عمليات الرقابة

د- طاقات إنتاجية ضخمة وحديثة توفر إمكانيات تلبية إحتياجات السوق المحلى والخارجى من كافة الأشكال الصيدلية.

هـ- فتح المجال أمام مزيد من فرص التعاون مع الشركات العالمية الدوائية لتصنيع منتجاتها التى تتطلب تكنولوجيا متقدمة وقد بدأت شركات أمريكية وفرنسية وكورية المفاوضات مع ممفيس لتصنيع مستحضراتها الهامة فى مصر.

2- آلية السوق والمنافسة تتطلب فكراً تسويقياً جديداً.

شهدت صناعة الدواء فى مصر خلال العشر سنوات الأخيرة تغيرات جذرية فبعد أن كان إنتاج الدواء مقصوراً على عدد محدود من شركات القطاع العام لا يتجاوز ثمانى شركات إلى جانب ثلاث شركات بالقطاع المشترك ، تم فتح باب تلك الصناعة أمام رأس المال الخاص الأجنبى الذى أخذ ينافس بقوة وفاعلية. ولقد احتل الفكر التسويقى والأخذ بأساليبه الحديثة فى الوضع السابق مكانة هامشية ولكن بظهور المنافسة الشديدة من شركات القطاع الخاص كان لابد من التحرك السريع لمواجهة هذا الواقع وما يطرحه من مشاكل بفكر تسويقى قادر على التعامل مع تلك المستجدات وهادف إلى المحافظة على مكانة ممفيس ومركزها التنافسى **وانعكس هذا الفكر تطبيقا فيما يلى :**

أ- تطوير أساليب الدعاية العلمية والتوسع فى إقامة الندوات والمؤتمرات الطبية والتواجد بفاعلية فى المعارض التى تقام للتعريف بالإنتاج الدوائى سواء داخليا أو خارجيا والاهتمام بالنشر والإعلام وخلق قنوات اتصال دائمة مع الأطباء والصيادلة.

ب - التوسع فى إقامة فروع للبيع لتحقيق التعامل التسويقى الفعال من مواقع تلك الفروع بالمناطق الجغرافية المختلفة وتأمين مخزون سلعى بتلك الفروع يكفل سرعة تلبية احتياجات العملاء وخدمتهم وحل مشاكلهم كما أن ذلك يساعد على خلق كوادر بيعية مرتبطة وملمة بمشاكل كل منطقة وإمكانياتها البيعية وأوضاع الشركات المنافسة بتلك المناطق.

حـ- العمل على زيادة الصادرات بكل قوة من خلال إرسال الوفود للخارج لفتح أسواق جديدة والتعرف على احتياجات تلك الأسواق وتسجيل مستحضرات الشركة والتوسع فى التعاقد مع وكلاء جدد بالأسواق الخارجية وتحفيزهم هذا إلى جانب الاشتراك بالمنتجات المتميزة للشركة فى المعارض الدوائية التى تقام بالخارج بالإضافة إلى الاهتمام بمواصفات مواد التغليف للمنتجات المصدرة وتقديم أسعار تنافسية فى المناقصات الخاصة بتصدير الأدوية لبعض الدول العربية والأفريقية.

د- تطبيق خطط تدريبية مستمرة ومتخصصة لإكساب العاملين بالتسويق المهارات التسويقية والاستعانة بالخبرة الاستشارية فى هذا المجال بالإضافة إلى وضع نظم التحفيز المختلفة كالعمولة وامتلاك السيارات للمتميز منهم.

هـ- طرح مستحضرات جديدة سواء من إنتاج الشركة أو بتصريح من الشركات العالمية وذلك لتحديث قائمة منتجات الشركة وفى هذا المجال تم طرح ما يزيد على ستون مستحضراً جديداً.

و- إتباع سياسة ائتمان وتحفيز مرنة تتعامل مع شرائح العملاء المختلفة طبقاً لإمكانيات كل شريحة وبما يحافظ على السيولة وتنمية المبيعات فى آن واحد

3- التطوير الإدارى هو المدخل الرئيسى لإنجاح إستراتيجيات التغيير.

لأن البشر هم حجر الزاوية فى إنجاح أى عملية للتغيير خاصة ، إذا كان التغيير المطلوب عميقاً وشاملاً ، وبما قد يتطلبه من تخلى عن بعض النظم الإدارية السائدة أو القيم السلوكية المتبعة أو بما يتطلبه هذا التغيير من ضرورة اكتساب مهارات ومفاهيم جديدة ومن أهم ما اتبعته الشركة لتحقيق التطوير الإدارى :

أ- التدريب النظرى والتطبيقى للإدارة العليا بهدف إكتسابها المهارات الإدارية الحديثة كأسلوب الإدارة بالأهداف وزيادة مقدرتها على وضع البدائل كحلول للمشاكل واختيار الأنسب منها وتمكنها من فنون القيادة

ووضع نظم التحفيز والتعامل مع المعلومات وخلق الإهتمام بأهمية الإتصال الإدارى وفعاليته

ب- تنفيذ العديد من البرامج للإدارة الوسطى والتنفيذية من أجل رفع كفاءة العاملين بتلك الإدارات ، إلى جانب الإهتمام بالتدريب النوعى لفئات العمالة المختلفة بالشركة.

حـ إجراء أنواع من التدريب التحويلى لفائض العمالة خاصة المكتبية والخدمية وتحويلها إلى عمالة منتجة بالأنشطة المختلفة بالشركة.

د- إعتماد أسلوب فرق العمل لإنجاز بعض المهام سواء الدائم منها أو المؤقت وذلك فى هيئة لجان نوعية تضم الخبرات ذات الصلة الوثيقة بالمهمة.

هـ- إنشاء إدارة نظم المعلومات. من أجل خلق قاعدة البيانات الخاصة بكافة أنشطة الشركة وأيضاً البيانات الضرورية عن البيئة التى تعمل فى ظلها الشركة مع التحديث المستمر لتلك البيانات وبما يتيح إنسياب المعلومة فى الوقت المناسب وبالكيفية الملائمة واستخدام الحاسبات الآلية فى جميع إدارات الشركة من أجل ضمان فعالية تلك الإدارة .و- إعادة بحث الهيكل الوظيفى للشركة بصورة شاملة من أجل أن يتلاءم مع رسالة الشركة ورؤيتها المستقبلية.

4- فكر وسياسات إقتصادية تؤمن رفع معدل العائد على المال المستثمر وتعظم ثروة الشركة.

تعد الإدارة الاقتصادية للمال المستثمر ووضع السياسات الهادفة لتحقيق ذلك من الأمور الرئيسة التى أولتها إدارة الشركة جل اهتمامها **وتم ذلك بالخطوات التالية :**

أ- إتباع سياسة سعرية للمستحضرات التى يتم طرحها تهدف إلى تحقيق هامش ربح مناسب وفى نفس الوقت تحافظ على استمرار الشركة فى أداء رسالتها تجاه المجتمع.

ب- التخطيط السليم للإنفاق الإستثمارى وإجراء دراسات الجدوى الإقتصادية اللازمة وتحديد مصادر تمويل هذا الإنفاق بكل دقة والحصول على أفضل الشروط الممكنة فى حالة الإقتراض.

حـ- إجراء الدراسات وتطبيق الأساليب من أجل تخفيض نسب الفاقد الصناعى أثناء المراحل المختلفة للعملية الإنتاجية وقد ساعد على تحقيق ذلك التطوير الذى حدث فى آلات ومعدات الإنتاج.

5- كانت البيانات المالية المعبرة عن نتائج النشاط فى الميزانية وقائمة الدخل وقائمة المصادر والاستخدمات وتقرير مراقب الحسابات فى 1997/6/30 على النحو التالى:

أ - الميزانية فى 1997/6/30 (المبالغ بالألف جنيه)

1997/6/30	الأصول	1996/6/30	1997/6/30	الخصوم	1996/6/30
82523	أصول ثابتة	80405	25000	رأس المال المصدر والمدفوع	25000
4782	مشروعات تحت التنفيذ	3174	53463	الاحتياطيات والفائض المرحل	28462
47043	المخزون	51080	91672	المخصصات	88597
2890	استثمارات مالية	3918	12792	قروض طويلة الأجل	14170
68101	مدينون وحسابات مدنية	62770	46285	دائنون وحسابات دائنه	48259
23873	نقدية بالبنوك والصندوق	3141			
229212	اجمالى الأصول	204488	229212	اجمالى الخصوم	204488

ب- قائمة الدخل عن السنة المالية من 1996/7/1 حتى 1997/6/30

1997/1996		البيـــــان	1996 / 1995	
كلى	جزئى		كلى	جزئى
	120533	صافى المبيعات (إيرادات النشاط)		117641
	86417	يخصم : تكلفة المبيعات		87241
34116		مجمل الربح	30400	
		يخصم		
	4845	مصروفات عمومية وإدارية		3968
	546	مصروفات تمويلية		1210
	1152	مخصصات بخلاف الإهلاك		682
	58	رواتب مقطوعة وبدلات حضور وانتقال أعضاء مجلس الإدارة		65
6601		إجمالى المصرفات	5925	
		يضاف		
1498	101	إيرادات استثمارية أوراق مالية		770
29013	565	فوائد محصلة		278
	832	إيرادات أخرى عادية		224
1498			1272	
29013		صافى أرباح النشاط	25747	
(1503)	582	إيرادات غير عادية		
27510	38	أرباح رأسمالية		1218
	(2123)	مصروفات غير عادية		(1259)
(1503)			(41)	

27510		صافى الربح قبل ضرائب الدخل	25706	
6705		الضريبة الدخلية	5961	
20805		صافى الربح بعد ضريبة الدخل	19745	

حـ قائمة مصادر الأموال وأوجه استخدامها

1997/1996		البيان	1996 / 1995	
كلى	جزئى		كلى	جزئى
		<u>أولاً : مصادر الأموال :</u>		
	25001	زيادة الاحتياطيات		4030
	150	تكلفة أصول مباعة		8
	4037	نقص المخزون السلعى		3784
	1028	نقص الاستثمارات طويلة الأجل		-
	4331	أهلاك ونفاد العام		4988
	-	نقص النقدية		194
	-	زيادة الدائنون والأرصدة الدائنة		8577
34547		مجموع مصادر الأموال		

		ثانيـاً : أوجـه التصـرف فـى الأموال		
	3875	زيادة الأصول الثابتة والمشـروعات تحـت التنفيذ		3752
	6551	زيـادة العمـلاء والأرصـدة المدنية		10475
	754	نقص الدائنون والأرصدة الدائنة		-
	1257	نقص المخصصات		967
	1378	نقـص القـروض طويلـة الأجل		6387
	20000	زيـادة الودائـع طويلـة الأجل		-
	732	زيـادة النقديـة بالصـندوق والبنوك		-
34547		مجمـوع أوجـه التصـرف فـى الأموال	21581	

د- تقرير مراقب الحسابات
على ميزانية شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية
1997/6/30 وحسابات النتيجة
عن السنة المالية المنتهية فى ذات التاريخ

راجعنا ميزانية شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية فى 1997/6/30 البالغ مجموع كل من أصولها وخصومها 229 مليون جنية وكذا حسابات النتيجة عن السنة المالية المنتهية فى ذات التاريخ بفائض قابل للتوزيع 20.805 مليون جنية على دفاتر ومستندات الشركة وفى حدود ما أجريناه من مراجعة واختبارات إلى المدى الملائم وما حصلنا عليه من بيانات وايضاحات رأينا ضرورتها لأغراض المراجعة ففى رأينا أن الشركة تمسك حسابات مالية منتظمة تتضمن كل ما ينص القانون والنظام الاساسى للشركة والنظام المحاسبى الموحد على وجوب إثباته

فيها وأن الميزانية وحسابات النتيجة مطابقة لها وتمسك الشركة حسابات تكاليف تفى بالغرض

تم جرد الأصول الثابتة نتائجه على السجلات فى 1997/6/30 بمعرفة الشركة وتحت اشرفنا الاختبارى وفى حدود الإمكانيات المتاحة كما تم حساب الإهلاك وفقا للقواعد والمعدلات الواردة بالنظام المحاسبى الموحد وكالمتبع فى السنة السابقة.

تم جرد المخزون ومطابقة نتائجه على السجلات فى 1997/6/30 بمعرفة الشركة وتحت اشرافنا الاختبارى وفى حدود الإمكانيات المتاحة وتم تقييم المخزون بالتكلفة طبقا لقواعد النظام المحاسبى الموحد وكالمتبع فى السنوات السابقة.

وإزاء ما تقدم وما جاء بالإيضاحات المتممة للقوائم المالية المرفقة وما تم إرساله للشركة خلال السنة من فحص مستندى فإن الميزانية والإيضاحات المتممة لها تعبر بوضوح عن المركز المالى للشركة فى 1997/6/30 وان حسابات النتيجة تعبر عن نتائج أعمال الشركة عن السنة المالية المنتهية فى ذلك التاريخ وان البيانات الواردة

بتقرير مجلس الإدارة تتفق مع ما هو مدون بالدفاتر فى الحدود التى تثبت بها عادة هذه البيانات.

معوقات التغيير وكيفية التغلب عليها

(1) البيئة الداخلية على مستوى الشركة :

كانت الإستجابة بطيئة من بعض الأفراد لعملية التغيير ويمثل ذلك أمراً متوقعاً فى البلدان النامية حيث المركزية الشديدة إلى جانب سيادة بعض المفاهيم الثقافية والموروثات الشعبية الخاطئة.

- هجرة بعض العناصر الفنية والإدارية المتميزة للعمل بالقطاع الخاص أو بالخارج للحصول على دخل مرتفع.
- تواضع المستوى العلمى لبعض العاملين بالإنتاج والخدمات خاصة كبار السن.
- تغليب عامل المصلحة الشخصية وبعض الإعتبارات العاطفية الأخرى عند اختيار العناصر المؤثرة (نقابة / أعضاء مجلس الإدارة) مما يقلل من موضوعية تلك العناصر عن أداء دورهم فى عملية التغيير بل ويتم التركيز على بعض المشاكل الفردية لإرضاء قاعدتهم الإنتخابية.

وحرصاً من إدارة الشركة على تحجيم تلك المعوقات وآثارها السلبية فقد قامت بتوضيح وتحديد الأهداف بشكل دقيق وعملت على تنمية روح الفريق وتأكيد الانتماء ووضع نظم التحفيز والإبقاء بمستوى الخدمات

المقدمة للأفراد مع الإهتمام بإعداد كوادر الصف الثانى من الفنيين والإداريين واشتراط الحصول على مؤهل متوسط كحد أدنى للعمالة بالأقسام الإنتاجية عند إجراء التعيينات الجديدة ، ومع تحقيق بعض الأهداف وظهور نتائجها المباشرة على المستوى العام والخاص تفهم معظم العاملين مغزى وأهمية التغيير والتطوير.

(2) البيئة الخارجية التى تعمل فى ظلها الشركة.

ومعظم تلك المعوقات ناتجة عن القيود التى تفرضها بعض اللوائح والقوانين والسياسات الحكومية المتبعة ويتمثل أهمها فى :

أ - تدنى مستوى الأجور المقررة ولكافة المستويات الوظيفية.

ب- إعتماد الأقدمية كأساس للترقى.

جـ- تعدد الأجهزة الإشرافية والرقابية.

د- عدم وضوح الأسس التى يتم على أساسها تسعير الدواء خاصة منتجات شركات قطاع الأعمال.

هـ- ارتفاع معدل سعر الفائدة على القروض.

و- آثار الحالة الانكماشية المترتبة على السياسات النقدية التى تأخذ بها الحكومة منذ فترة.

ونعتقد أنه بصدور قانون قطاع الأعمال العام رقم 203 لسنة 1991 ولائحته التنفيذية وتنفيذ خطوات الإصلاح الإقتصادى ووضع البرامج

الجادة التى تتعامل مع آثارها ، سوف يختفى الكثير من تلك المعوقات الخارجية.

الرؤية المستقبلية وأهم ركائزها :

تطبيق معايير الجودة الشاملة وملاحقة أحدث التطورات التكنولوجية فى صناعة الدواء.

- إنتاج أحدث المستحضرات المستجدة فى عالم صناعة الدواء والمستندة إلى أحدث ما وصل إليه العلم فى مجال الهندسة الوراثية.
- زيادة الصادرات عن طريق : تنمية الأسواق التقليدية للشركة ، وفتح أسواق جديدة فى معظم أنحاء العالم.

فى ضوء ما قرأته عن شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية **بين رسالة هذه الشركة وأهم غاياتها** ، ثم تعرض بالتحليل لمجالات القوة والضعف والقرص والمخاطر المحيطة بالشركة ، مع تقديم ما تراه مناسبا من إستراتيجيات ممكنه التطبيق فى مستقبل الشركة مبرراً مقترحاتك.

الحالـــة الثالثـــة

هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية

نشأة الهيئة ومميزاتها :

أنشئت هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية فى المملكة العربية السعودية عام 1398 هـ ونظراً لعدم توفر الامكانيات ظلت كإدارة صغيرة تابعة لرابطة العالم الإسلامى حتى عام 1407 هـ ، ثم أصبحت هيئة مستقلة لها مجلسها التأسيسى وأجهزتها الخاصة بها. وبهدف اليئه ولتحقيق الترابط بين أهل الخير والمستحقين من المسلمين من الأيتام والمهاجرين واللاجئين والفقراء المعدمين فى العالم الإسلامى والأقليات المسلمة المحرومة عن طريق ممثليها ومكاتبها.

وتتميز هذه الهيئة بما يلى :

1- تعد أكبر هيئة إغاثية إسلامية فى العالم.

2- تصل أنشطتها إلى 80 دولة.

3- بحكم موقعها فى المملكة العربية السعودية تحظى الهيئة بدعم الأسرة المالكة والشعب السعودى والمسلمين فى المملكة وفى العالم الإسلامى.

4- تستفيد من امكانات لا تتوفر لغيرها من الهيئات واللجان العاملة فى مجال الإغاثة فى العالم الإسلامى لوقوعها فى رحاب هذا البلد الطاهر (السعودية)

5- كسبت ثقة الكثير من أهل الخير فى المملكة ، وأصبحت المشكلة كيف أضمن وصول المساعدات لمستحقيها ؟ محلولة بفضل الله ثم بفضل العاملين فى الهيئة الذين يعلمون أن رأسمال الهيئة هو الإخلاص فى سبيل الله ثم كسب ثقة المحسنين.

6- خاضت تجربة رائدة وهى مشروع سنابل الخير (الصدقة الجارية) وهذه ثمراته تتحدث عن نفسها.

7- كسبت ثقة المجلس الإسلامى العالمى للدعوة والإغاثة بالقاهرة أن ترأس هذه الهيئة (لجنة الإغاثة المنبثقة عن المجلس العالمى) ، والتى تضم كافة الهيئات الإسلامية العاملة فى مجال الإغاثة فى العالم وأن يكون مقر هذه اللجنة هو نفسه مقر الهيئة بالمملكة.

أهداف هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية.

1- تقديم الغوث للمسلمين من ضحايا الكوارث والحروب وغيرها وحماية المسلمين والمحافظة على عقيدتهم.

2- الإسهام فى المشروعات الاستثمارية الإسلامية الجدية.

3- تقديم الخدمات الصحية والتعليمية والتدريبية والرعاية الروحية والإجتماعية للأيتام واللاجئين وفقراء المسلمين.

4- تبنى المشروعات الصغيرة التى توفر للاجئين وفقراء المسلمين حياة كريمة.

5- الحث على التبرع بالمال والتطوع بالجهد لمساعدتها على تحقيق أهدافها النبيلة.

التمويل :

1- مساهمات وتبرعات المسلمين من الأفراد والجهات والدول والمؤسسات الإسلامية.

2- الزكاة التى تجمع من الأفراد ومن الشركات الإسلامية.

3- ما يوصى به المسلمون للهيئة من تركاتهم.

4- ريع الأوقاف التى توقف على الهيئة وعائد المشاريع المستثمرة للهيئة.

التنظيم الإدارى للهيئة :

يعد التنظيم الإدارى الجديد للهيئة من أهم إنجازات الهيئة وقد اعتمده المجلس التأسيسى عام 1409 هـ وتم بفضل الله تطبيقه.

ويبين الهيكل التنظيمى للهيئة حجم الأعمال الكبيرة الملقاة على عاتق الهيئة وطبيعة أعمالها الفريدة من ناحية وطبيعة الأنظمة أو طبيعة العاملين (المتطوعون وموظفون ومتفرغون) من ناحية أخرى.

ويتكون الهيكل التنظيمى من الآتى :

(1) المجلس التأسيسى للهيئة :

ويقوم بوضع الخطط والبرامج والسياسات الهامة للهيئة واعتماد الميزانية العمومية وفحص التقرير السنوى وتعيين المشرف العام ومساعديه كل خمس سنوات ، ويرأس المجلس معالى الأمين العام لرابطة العالم الإسلامى.

(2) لجنة الرقابة الشرعية :

بناء على طلب الهيئة قام سماحة الشيخ عبد العزيز بن باز بتزكية صفوة من العلماء بالإشراف على الهيئة لتكون أعمالها متفقة والشريعة الإسلامية.

(3) لجنة الاستثمار العليا :

تضم صفوة من رجال الأعمال من أعضاء مجلس الهيئة التأسيسى ، ويتبعها قطاع تنمية الموارد والاستثمار.

(4) الجهاز التنفيذى :

يشرف على الأعمال التنفيذية للهيئة المشرف العام الدكتور فريد ياسين قرشى كما يتولى أكثر المراكز الرئيسة فى الهيئة صفوة من السباب المتطوع المحتسب بالمركز الرئيسى والمكاتب الداخلية والخارجية

اللجان النسائية :

تقديراً للدور البارز للمرأة المسلمة فى التاريخ الإسلامى ولدورها فى تكوين الأسرة الإسلامية فإن هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية قد أنشأت عدة لجان نسائية لهذا العمل الإسلامى الإغاثى الإنسانى ولخدمة وتنمية قدرات المرأة المسلمة والطفل المسلم فى المجتمعات الإسلامية ولاسيما الفقيرة منها ، ولقد كان لهذه اللجنة الناشئة عدة نشاطات بارزة استطاعت من خلالها تحقيق مجموعة أهداف منها عمل اعلامى جيد حيث تم التعريف بالهيئة لدى سيدات المجتمع من خلال عدة معارض ومهرجانات وأسواق خيرية أقامتها اللجنة ، كما ساهمت فى جمع تبرعات قيمة بالإضافة إلى نشاطاتها الميدانية حيث أوفدت اللجنة بالمقر الرئيسى بعض الأخوات للوقوف على أحوال الأسر الأفغانية والفلبينية والبنغلاديشية وغيرها ، كما ساهمت متطوعات من اللجنة النسائية فى مساعدة المسلمات وتوعيتهم بدينهم فى أوروبا الشرقية وأمريكا اللاتينية وبعض الدول الأفريقية.

مكاتب وفروع الهيئة

(1) المكاتب الداخلية للهيئة :

بفضل الله تعالى وإيماناً بالدور الخيرى الذى تقوم به هيئة الإغاثة الإسلامية فى خدمة المسلمين فى العالم من الأيتام واللاجئين والفقراء والأقليات المسلمة فى العالم جاءت الموافقة على أن تفتح الهيئة مكاتباً

فرعية لها داخل المملكة وبفضل الله أصبحت هذه المكاتب تنتشر فى 39 مدينة وقرية بالمملكة. وتتمثل المكاتب الرئيسية للهيئة فى المناطق والمدن التالية : المنطقة الشرقية ، الرياض ، مكة المكرمة ، المدينة المنورة ، المنطقة الجنوبية ، الباحة ، الطائف، الجوف ، ينبع ، القصيم ، عنيزة.

(2) مكاتب الهيئة فى الخارج :

كما أن للهيئة مكاتب فى الداخل فإن لها كذلك مكاتب خارجية تقوم بالأعمال الإغاثية فى المناطق التى هى فيها وتتمثل هذه المكاتب فى المناطق التالية :

أفغانستان ، الفلبين ، اندونيسيا ، الأردن ، تايلاند ، سريلانكا ، بنغلاديش ، ألمانيا الغربية ، السويد ، يوغسلافيا ، كندا ، الدنمارك ، البرازيل ، استراليا ، جزر فيجى ، الصين ، موريتانيا ، كينيا ، تنزانيا، مصر ، جيبوتى ، بنين الشعبية ، النيجر ، غامبيا، نيجريا ، أمريكا الشمالية ، ألبانيا ، أوروبا الشرقية (النمسا).

مجالات الخدمات التى تقدمها الهيئة.

تصل أنشطة الهيئة إلى أكثر من 80 ودولة استفاد من خدماتها عشرات الآلاف من الأيتام ومئات الآلاف من اللاجئين والفقراء والأقليات المسلمة فى العالم ولا سيما فى مجالات الرعاية المختلفة وفيما يلى بعض إنجازاتها :

أولاً : الإغاثة العاجلة :

تمثل الإغاثة العاجلة مجالاً أساسياً ورئيسياً لأعمال الهيئة ونشاطاتها. وقد قامت الهيئة بدور فعال فى إغاثة ضحايا الكوارث المختلفة فى العديد من الدول منها الصومال وسيراليون وكشمير وبنغلاديش والسودان والفلبين والهند وسيريلانكا وأفغانستان وكمبوديا واللاجئين فى الطوارق فى موريتانيا والمتضررين فى ألبانيا ويوغسلافيا.

وقامت الهيئة بتأدية دور متميز فى تخفيف المعاناة عن ضحايا الخليج. فساهمت بمساعدة الأخوة الكويتيين بتعاونها مع الإمارات فى المناطق السعودية المختلفة بالغذاء والمأوى الكريم والرعاية ، ثم عملت بكل قوة لمواساة اللاجئين الأكراد وقدمت لهم الإغاثة فى المناطق الحدودية فى كل من تركيا وإيران وتعاونت مع الحكومة السعودية لرعاية اللاجئين العراقيين فى كل من مخيمى رفحاء والأرطاوية بالمملكة.

ثانياً : الرعاية الصحية.

بفضل الله تمكنت الهيئة من الوقوف إلى جانب الآلاف من المسلمين الذين تعرضوا للكوارث والحروب ، عن طريق البرامج الصحية ، ويتبع الهيئة 9 مستشفيات و98 مستوصفاً وعيادة ومعهد وتمت كفالة 127

طبيباً للعمل فى مشاريع صحية تتبع مؤسسات خيرية إسلامية مختلفة فى العالم كما تبيت الهيئة مشروع الرعاية الصحية الأولية فى بنغلاديش وإهداء الأدوية والمعدات الطبية لمسلمى الإتحاد السوفيتى وأوربا الشرقية والدول الفقيرة فى العالم الإسلامى.

ثالثاً : الرعاية الاجتماعية.

أ) كفالة الأيتام : تم بحمد الله كفالة 35 ألف يتيم ونأمل أن يرتفع عدد المكفولين 50 ألف يتيم بإذن الله.

ب) دور الأيتام : يتبع الهيئة 28 داراً للأيتام تقوم الهيئة بتمويلها والإشراف عليها وتقدم فيها كافة أنواع الرعاية للأيتام البالغ عددهم أكثر من 5 آلاف يتيم من أيتام هذه الدور.

جـ) رعاية المعوقين والعجزة : قدمت وتقدم الهيئة العديد من الخدمات والمساعدات للعجزة والمعوقين سواء من الأطفال أو كبار السن حيث لهم مرتبات شهرية أو الآلات والوسائل المساعدة على المشى والحركة. أو فى أحيان أخرى العلاج والرعاية الإجتماعية.

رابعاً : المشاريع الإجتماعية التنموية :

قامت هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية بتيسير ودعم أكثر من ثلاثين مشروعاً إجتماعياً فى العديد من الدول أهمها :

أ) **مراكز الطفولة والأمومة** : قامت الهيئة بإنشاء عشرة مراكز للخدمات النسوية ومراكز الطفولة والأمومة فى العالم الإسلامى ومراكز لتعليم

الخياطة والتفصيل ومازالت الهيئة تواصل جهودها فى تأسيس مراكز التدريب. إضافة إلى ما تبنته فى كل من بنغلاديش والفلبين وأفغانستان وتستمر فى دعم العديد من مراكز تعليم الخياطة فى كل من تنزانيا ومالى وسيراليون وشرق آسيا.

ب) التدريب المهنى :

- تشرف الهيئة على عدة مراكز للتدريب المهنى فى أفغانستان وكينيا وتنزانيا وموريتانيا وتشاد وبنغلاديش وقد تم تخريج عدة دفعات.
- تبنت الهيئة تقديم منح للطلاب والطالبات المسلمين فى الفلبين للدراسة فى المعاهد المهنية.
- تسعى الهيئة حالياً لإعداد مشروع لفتح مكاتب لتصدير العمالة المسلمة المتدربة من خريجى مراكز الهيئة وعبرها إلى الدول الإسلامية.

جـ) **لجنة الصناعات التقليدية** : أنشئت هذه اللجنة لتشجيع الصناعات الحرفية والتقليدية التى من شأنها ضمان استمرارية توفير فرص العيش والعمل لكثير من الأسر الفقيرة فى العالم الإسلامى وقد بدأت الهيئة فى تشجيع هذه الصناعة بين فئة الأيتام.

د) **مشاريع تمليك الأبقار والأغنام** : نفذت الهيئة مشروع تمليك الأبقار والأغنام فى فلسطين والإتحاد السوفيتى وموريتانيا ومناطق أخرى.

هـ) مشروع عربات الراكشة : تم تنفيذ المشروع فى بنغلاديش ومازال مستمراً

و) **حفر آبار والمشاريع** : تم حفر أكثر من 120 بئراً ارتوازياً للمسلمين في مناطق مختلفة وتشرف وتمول الهيئة العديد من المشاريع الزراعية في كل من الإتحاد السوفيتي وأفغانستان وبنغلاديش وبعض الدول الأفريقية.

خامساً : المناسبات الدينية الإجتماعية.

تحرص الهيئة على مشاركة الأيتام والمهاجرين واللاجئين والأقليات المسلمة الاحتفال بالمناسبات الإسلامية وإدخال الفرحة والبهجة فى نفوسهم ويبذل المتطوعون والمتطوعات فى اللجنة النسائية والمكاتب المحلية دوراً ملموساً فى هذا المجال.

أ) **إفطار صائم** : فى كل عام تقوم الهيئة بتبنى برنامج إفطار صائم فى العديد من الدول الفقيرة فى كل من أفريقيا وآسيا ودول الأقليات المسلمة الأخرى.

ب) **الأضاحى** : استفاد عدد كبير من المسلمين فى كل من آسيا وبعض دول أوربا الشرقية من مشروع الأضاحى حيث تم توزيع ما يزيد على عشرة آلاف طن من لحوم الأضاحى علاوة على ما تم ذبحه فى كل دولة.

جـ) **عيدية يتيم** : مشروع تتبناه اللجنة النسائية بالهيئة بهدف إدخال الفرحة للأيتام وأطفال المسلمين المحرومين فى العالم فى يوم العيد.

سادساً : الرعاية التعليمية :

تعد الهيئة الاستثمار فى التنمية البشرية من أولويات برامجها وتقوم الهيئة بالإشراف والدعم للعديد من الجامعات والكليات والمعاهد منها الجامعة الإسلامية للعلوم والتقنية فى بيشاور - باكستان - وهى خاصة بأبناء المجاهدين الأفغان وتمنح درجتى البكالوريوس والماجستير وجامعة المخدوم الإسلامية فى الفلبين ، والكلية الأوربية للدراسات الإسلامية فى فرنسا ، وكلية ماجبوراكا فى سيراليون ومعهد سيد الشهداء حمزة ومعهد سلمان الفارسى فى بيشاور وكثير من المعاهد والمدارس الأخرى المنتشرة فى جميع البلاد الإسلامية ومواطن الأقليات المسلمة.

وتتبع الهيئة فى مجال التعليم عدة لجان متخصصة وتقدم لجنة الإعانات الدراسية 796 إعانة دراسية شهرية لطلاب من 52 دولة منهم 49 طالب جامعى يدرسون تخصصات مختلفة ، وتكفل لجنة المعلمين 1486 معلماً موزعين على 43 دولة وتواصل لجنة المناهج لإعداد وتطوير المناهج فى عدة مناطق فى العالم الإسلامى.

سابعاً : نشر الدعوة وكتاب الله والإهتمام بالمساجد.

حرصت الهيئة على المحافظة على هوية المسلمين وبصفة خاصة اللاجئين والأقليات المسلمة ، ومن أجل رعايتهم روحياً أنشأت عدة لجان متخصصة :

أ) **لجنة الدعوة الإسلامية** : بدأت لجنة الدعوة الإسلامية بالهيئة برنامج كفالة 350 داعية موزعين على 30 دولة ، وقد عقدت اللجنة عدة دورات للأئمة والدعاة وخاصة فى مناطق الأقليات المسلمة ، وقدمت دعماً للدراسات العليا الشرعية بجامعة الشريف هداية الله الإسلامية فى أندونيسيا وزودت مكتبة الجامعة بأمهات المراجع الشرعية والعربية.

ب) **لجنة القرآن الكريم** : تقوم لجنة القرآن الكريم بدعم 1666 حلقة لتحفيظ القرآن الكريم وعدد طلابها 70 ألف طالب نأمل أن يزيدوا بمساعدتكم إلى مائة ألف طالب إن شاء الله.

جـ) **لجنة رعاية المسلمين الجدد** : تهتم هذه اللجنة بالصفوة من المسلمين الجدد والذين يحتاجون لرعاية خاصة وقد أقامت الهيئة عدة دورات لتثقيفهم وتعريفهم الإسلام.

د) **لجنة المساجد** : قامت الهيئة ببناء ما يزيد على 747 مسجداً فى مختلف العالم وهناك العديد من المساجد تحت الإنشاء. كما تقوم الآن بالتخطيط لبناء العشرات من المساجد فى أوربا الشرقية والجمهوريات الإسلامية. كما قامت بترميم واستكمال 182 مسجداً فى هذه الدول وفى دول الأقليات الأخرى.

فى ضوء ما قرأته عن هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية المطلوب :

1- وضح رسالة الهيئة وبين غاياتها الرئيسية

2- تناول أهم الجوانب التى يجب دراستها داخليا وخارجيا بما ينتج تحديد القوة والضعف والفرص والمخاطر.

3- إذا كنت من المسئولين بالهيئة ما الذى يمكن أن تقترحه للتوجهات الاستراتيجية المستقبلية.

الحالــة الرابعــة

رسالة المنظمة بين العمومية والتحديد

أمامك بعض العبارات التى يمكن أن تمثل رسالة لمنظمة ما. والمطلوب منك أن توضح باختصار رأيك فى كل منها : أهى صحيحة أم خاطئة ، ولماذا ؟ وما التعديل الذى تراه مناسباً لتصبح صياغة الرسالة صحيحة ؟

	صحيحة أم لا ولمــــاذا ؟	التعديل الذى تراه لتصبح صياغة الرسالة صحيحة
نحن نسعى إلى البقاء		
نحن نعمل فى ميدان الأعمال للحصول على دخل يمكننا من الاستمرار فى السوق		
يمثل الربح المرتكز الرئيسى لجميع أنشطتنا ومهامنا		
نحن نخطط لزيادة خدماتنا عما كانت عليه فى الماضى		
يمثل العملاء محور إهتمامنا ونسعى لإشباع احتياجاتهم		

نحن نعمل على تقديم منتجات ذات جودة عالية وسعر مقبول ونسعى لتحقيق ذلك بتقليل التكاليف والاستخدام الأمثل للآلية والالتزام بأفضل عناصر الموارد المادية والبشرية		
نسعى لمضاعفة حصتنا فى السوق خلال السنوات الثلاثة القادمة وتقليل تكاليف الوحدة وذلك سوف يؤدى لتحقيق عائد اضافى		
نسعى لزيادة أرباحنا السنوية بمقدار 10% بما يساعدنا على افتتاح 3 فروع جديدة وخدمة العملاء بطريقة أفضل		
العملاء هم محل اهتمامنا لذلك فرسالتنا تتمثل فى تنويع المنتجات المقدمة حتى يمكننا تحقيق المنافع لهم ، ومنهم ، وزيادة المقدم لكل عميل من منتجات		
تيسير المعاملات فيما بين أفراد ومنظمات المجتمع، ومن خلال قبول الودائع بمختلف أنواعها ، وممارسة عمليات التمويل والاستثمار وتقديم الخدمات المصرفية والالتزام بالمسئولية الاجتماعية		

الحـالــة الخامســة

من فضلك... حدد رسالتك

فى ضوء ما درسته عن عناصر الرسالة الفعالة قيِّم رسائل المنظمات التالية :

1 - رسالة شركة كوكا كولا Coca-Cola

نعتقد أننا سنواصل العمل خلال فترة التسعينيات لكى نصبح القوة الرائدة لصناعة المياه الغازية فى كل الدول التى يمكن تحقيق ذلك فيها من الناحية الإقتصادية. وسنستمر فى التأكيد على أهمية جودة منتجاتنا فى جميع أنحاء العالم ، وكذلك تحسين نصيبنا فى السوق كما ستحافظ منتجاتنا بقطاع الأغذية على موقع الصدارة بهذه الأسواق وخصوصاً بالولايات المتحدة ، وسنعمل أيضاً لنصبح قوة مؤثرة فى مجال البضائع الإستهلاكية المعبأة وكذلك لا نستبعد إمكانية تقديم خدمات أخرى ملائمة لنفس المستهلكين ، حيث يمكن الإتجاه لصناعات أخرى لا نعمل فيها حالياً ، ولكننا لن نشرد بعيداً عن نقاط قوتنا الرئيسة المتمثلة فى صورتنا الممتازة والايجابية الراسخة فى ذهن المستهلكين ، ونظام الإمتياز الفريد الذى لم يسبقنا إليه أحد ، والحرص على الإتصالات الوثيقة والإلمام بالمعلومات عن ظروف أفرع الشركات المحلية المنتشرة فى جميع أنحاء العالم ، وفى إختيار مجالات عمل جديدة ، من الضرورى أن تتوفر لكل

سوق قدرة كافية وفعلية للنمو والإتساع كشرط أساسى لعملية الإقدام على العمل فى هذا السوق. فنحن لا نرغب المشاركة فى صراعات بسوق راكد لهذه المجالات الجديدة ، بوجه عام نحن لا نستهدف العمل فى الأسواق الصناعية. وأخيراً ، سنواصل دون كلل الدراسة والبحث عن الخدمات التى تكمل خطوط الإنتاج والتى تتناسب مع صورة عملائنا.

عملاؤنا : ستلتزم إدارة الشركة - على كافة المستويات - بتقديم الخدمة على أكمل وجه ممكن لكل من المستهلكين وتجار التجزئة وأنظمة التوزيع بالجملة التى تمكننا من الوصول إلى عملائنا ، هذه هى مجموعة غاياتنا الرئيسة ، حيث يمثل العالم بالنسبة لنا مجالاً للتنافس وينبغى تحقيق العديد من الإنتصارات التسويقية.

المساهمون : سنظل ملتزمون بمسئوليتنا تجاه المساهمين ، والحفاظ على إستثماراتهم وتعزيز ثقتهم بالشركة ، وشخصيتها وصورتها.

الخط الرئيسى الذى ننتهجه (Our Bottom Line) : الإلتزام بتحقيق الأهداف الإقتصادية بصورة متوافقة ، والزيادة الفعلية للأرباح وخصوصاً خلال فترات التغيرات الإقتصادية السريعة وغير المؤكدة والحفاظ على قوة الميزانية العمومية والوضع المالى حتى نستطيع الصمود فى مواجهة أى مشكلات الإقتصادية طارئة ، بالإضافة إلى

تمكننا من الاستفادة المثلى من اقتناص الفرص التى تتمم عملنا القائم وتزيد من الأرباح ، وعائد الإستثمار.

العاملون : أخيراً دعنا نعلق على هذه الرؤية فى ضوء تأثيرها على أسلوب حياتنا ، أو سلوك العمل ككيان عمل عالمى قابل للتحقيق. فقد سبق الإشارة إلى قيمتى **الشجاعة والإلتزام** اللذين لا يمكن الإستغناء عنهما خلال فترة الثمانينيات وفى هذا الصدد نود إضافة قيمتى التكامل والمشروعية والتأكيد على أهمية تغلغل هذه القيم الأربع مجتمعة فى كافة أنشطة المنشأة ، وذلك حتى ينتج عن سلوكنا قادة ، ومدراء جيدين والأهم من ذلك منظمى مشروعات. وكذلك نرغب فى تطوير سلوك الأخذ بزمام المبادرات بديلاً عن الإكتفاء بردود الفعل والتشجيع على خوض المخاطرات الفردية البارعة. وكشركة عالمية يعمل بها موظفون متعددو الجنسيات والثقافات ، يجب تعزيز **فكرة الأسرة العالمية** التى تعد جزءاً من تقاليد الشركة. هذا بالإضافة لإتاحة **فرص متساوية للتقدم والتطور** والإرتقاء من خلال الشركة ، وسيرتكز هذا التقدم فقط على قدراتهم وطموحاتهم وإنجازاتهم.

2- رسالة شركة فورد موتورز FORD Motors :

تعد شركة فورد موتورز ثانى أكبر شركة صناعية ، وثانى أكبر شركة سيارات فى العالم ، وتعمل الشركة فى مجالين أساسيين هما

المجـال الصـناعى الأتومـاتيكى ومجـال الخـدمات الماليـة ، ويعمـل بالشركة (367000)عامل وموظف يخدمون العملاء فـى أكثـر مـن 200 دولـة وقطـر ، وتتعـدد الأعمـال الأخـرى للشـركة ومنهـا المجـالات الالكترونية ، والزجاج ، والبلاستك ، والمسبوكات ، والخدمات ، وإعادة هيكلـة الأجـزاء، والعمليـات والاتصـالات الفضـائية ، ونظـم السـلامة والدفاع... وغيرها.

وتتركز رسالتنا فى التحسين المستمر للمنتجات والخدمات من أجل الوفـاء باحتياجـات العمـلاء ، وتحقيـق ازدهـار الشـركة ، وتـوفير عائـد معقـول لحـاملى الأسـهم ومـلاك الشـركة ، ونعتقـد أنـه مـن أسـس نجـاح الشركة الالتزام بالقيم الرئيسة التالية :

(1) العاملون : تمثل مواردنا البشرية مصدر قوتنـا ، فالعـاملون هم عقل الشركة ، وهم الذين يحددون مكانتهـا ونشـاطها وقدرتهـا ، وتمثـل المشـاركة والعمـل الجمـاعى جـوهر العلاقـات الإنسانية.

(2) **المنتجات** : منتجات الشركة هـى النتيجـة النهائيـة لجميـع مجهوداتنـا ، ولذلك يجب أن تقدم منتجاتنـا أفضـل المنـافع للعمـلاء علـى مستوى العالم

(3) الأربـاح : الأربـاح هـى المقيـاس النهـائى لدرجـة الكفـاءة فـى الوفـاء بإحتياجات العملاء على أفضل نحو ، وكذلك فإن الأربـاح أمر هام للغاية من أجل الإستمرار وتحقيق التقدم.

(4) **مبـادئ إرشـادية** : وضـع الجودة فـى المقـام الأول : لإرضـاء العميل يجب أن تحتل الجودة رقم واحد فى أولوياتنا.

(5) التمركز حول العملاء فى كل مـا نقوم بـه من أعمـال : يجب وضـع العملاء نصب أعيننا فى كل ما نقوم بـه من أعمـال ، ممـا يلزمنـا بتقـديم منتجـات وخـدمات علـى نحـو أفضـل مـن منافسينا.

(6) **التطور المستمر هو عامل جوهرى وراء نجاحنـا** : ضـرورة العمل بجد من اجل تحقيق الإمتياز فى كل ما نقوم به من أعمـال سـواء مـن حيـث سـلامة المنتجـات وجودتهـا ، أو القـدرة التنافسية ، أو القدرة على تحقيق الأرباح.

(7) **مشاركة العاملين فـى أسلوب حيـاتهم** : لا بـد أن نعمـل جميعـاً بـروح الفريق ، ونعامل بعضنا البعض بثقة وإحترام.

(8) **اعتبـار التجـار والممـولين** شـركائنا : ينبغـى الحفـاظ علـى علاقـات المنفعة المتبادلة مع التجار والممولين ، وكل منهم مرتبط بنطاق عمل الشركة.

(9) **لا يمكن مطلقاً الوصول لحل وسط فيمـا يتعلـق بالمبـادئ** : يجـب أن تتبع جميع فروع شـركتنا فـى أنحـاء العـالم أسلوباً مسئولاً إجتماعياً ، يحث على إحترام مبادئها ومساهماتها

الإيجابية من أجل المجتمع ، فأبوابنا مفتوحة للرجال والنساء على السواء دون تمييز عنصرى وبغض النظر عن الأصول العرقية والمعتقدات الشخصية.

3- رسالة شركة ذالى **ZALE Corporation**

يتمثل عملنا فى تجارة التجزئة ، وتجارتنا موجهة لخدمة الأفراد ، إن مسئولياتنا موجهة نحو العديد من المجموعات المهمة من الأفراد ، وأول مسئولياتنا موجهة نحو **عملائنا** ، فبدونهم لا وجود لنا ، فنحن نجتهد لنبادر بتلبية الإحتياجات المتعددة لمختلف فئات العملاء ، ونقدم أفضل الأنواع بطريقة تسهم فى إشباع احتياجات العملاء ، ونهتم بالقيمة التى يحصل عليها العميل بحيث تمتد لتشمل الجودة المناسبة والسعر التنافسى والتسليم بثقة واقتدار. أما مسئوليتنا الجوهرية تجاه **الملاك** ، فتنعكس فى صورة سعينا للحصول على أكبر عائد على الاستثمار ، وذلك من خلال تنمية الأرباح ،وشعورنا العميق بمسئوليتنا تجاه **مواردنا البشرية** يجعلنا نعمل على تحقيق المساواة والعدالة فى توفير فرص العمل والترقية المناسبة ويدفعنا للسعى نحو خلق وإعداد البيئة المناسبة للعمل وعلى مكافأة العاملين الذين يسهمون فى نجاح الشركة.

ونحن ملتزمون بالصدق والأمانة فى جميع علاقاتنا مع الموردين، ودائماً نقيم الموردين على أسس الجودة والسعر والخدمة ، ونحن نهتم أيضاً بتنمية وتطوير **المجتمع** كمتطلب جوهرى وهدف قابل للتطبيق

وندعم المشروعات الخيرية والاجتماعية فى المجتمع ، ونحن نؤمن بنظام المشروع الحر وبالديمقراطية الأمريكية.

الحالة السادسة

شركة سارة للسيراميك

باعتبارك مديراً لشركة سارة للسيراميك والأدوات الصحية التى تمارس نشاطها منذ عام 1980 ، وإجتمعت مع اثنين من مساعديك لوضع إستراتيجية تسويقية لمنتجات الشركة خلال عشر سنوات قادمة ، ترى ما هو التصور العام ، وما هى الخطوط العريضة لتلك الإستراتيجية ، يمكنك الإسترشاد بالنقاط الموضحة فيما يلى والجدول المبين لإعداد تحليل SWOT.

- رسالة شركة سارة للسيراميك : ....
....
....
....

- الغايات الأساسية : ....
....
....
....

• أهـــداف الشـــركة : ______________________________

____

____

____

____

العوامل الرئيسة	المتغيرات الدالة لكل عامل (الموقف الحالى)	الوزن النسبى	التطور المتوقع خلال الفترة القادمة
الفرص	-1 -2 -3 -4		
القوة	-1 -2 -3 -4		
المخاطر	-1 -2 -3 -4		
الضعف	-1 -2 -3 -4		

التوجهات الإستراتيجية التى أقترحها لوضع إستراتيجية تسويقية خلال الفترة القادمة :

....

....

....

....

....

....

الحالــة السابعــة

شركة قزاز للعطورات وأدوات التجميل

تعد شركة قزاز من أشهر الشركات المتخصصة فى تسويق منتجات أدوات التجميل والعطورات على مستوى المملكة العربية السعودية ، وتتمتع بشهرة واسعة من حيث جودة المنتجات التى تقوم بتسويقها ومن حيث الإهتمام بالعملاء وطريقة عرض للمنتجات والعروض الممنوحة على المنتجات ، وكذلك من حيث الانتشار الجغرافى لفروع الشركة فى أماكن متفرقة مما يسهل على المستهلك الحصول على ما يريده.

وقد لوحظ على فرع الشركة بمدينة أبها معاناته من عدم إقبال المستهلكين بشكل يتوافق مع شهرة الشركة لدرجة أن المركز الرئيسى قام بتخفيض عدد العاملين فى الفرع نظراً لقلة عدد المستهلكين الذين يرتادون منافذ التوزيع. ومن أجل التعرف على الأسباب التى جعلت المستهلكين لا يقبلوا على الفرع بشكل يتلاءم مع الشهرة الواسعة للشركة على مستوى المملكة ، أرسل المركز الرئيسى أحد الباحثين لزيارة الفرع لعله يلتمس السبب فى ذلك فوجد أن الفرع يقوم ببيع كميات قليلة من المنتجات مع انخفاض عدد الأفراد الذين يرتادون المنافذ خاصة فى فترات المساء ، وكذلك وجد أن هناك عروض على المنتجات ، ومن حيث الموقع وجد أنه مناسب حيث يتوسط المدينة وهناك موقف

للسيارات متوفرة بالقرب من الفرع وكذلك يتميز الفرع بالتجهيزات الداخلية الجيدة ، ولاحظ الباحث الكثير من العناصر التى تعمل على كسب ود المستهلك

واستوقف الباحث طريقة البائعين فى الفرع وأسلوب تعاملهم مع العملاء ، إذ كانت سيئة بعض الشئ وذلك من خلال عرضهم للمنتجات وتعريف المستهلك بها فالبائع ينزعج إذا طلب المستهلك رؤية عدة أنواع من العطور، وكذلك فالبائع يعتقد أن المستهلك قد أتى إلى الفرع لكى يضيع وقته ، ولم يلاحظ الباحث

على البائعين نوعاً من الكياسة وحسن المعاملة مما يشجع المستهلك على الشراء ، كل ذلك انعكس على شهرة فرع الجنوب بخلاف باقى فروع المملكة مما أدى إلى عدم إقبال المستهلكين بشكل جيد ويتوافق مع شهرة الشركة العريقة.

وبناءاً على ذلك إقترح الباحث ما يلى :

أولاً : إقامة دورات تدريبية للعاملين فى فرع الجنوب من أجل تزويدهم بالمهارات البيعية اللازمة.

ثانياً : إعادة تشكيل العاملين بالفروع بحيث يتم نقل العاملين من فرع لآخر.

ثالثاً : اختبار قدرات العاملين قبل التعامل مع المستهلكين حتى لا ينعكس ذلك على شهرة الشركة ككل.

المطلوب :

(1) صمم رسالة شركة قزاز للعطورات وأدوات التجميل.

(2) وضح غايات وأهداف الشركة.

(3) قيم عوامل البيئة الداخلية للفرع مبيناً نواحى القوة والضعف.

الحالـــة الثامنـــة

الشركة السعودية البحرينية لصناعات الألمونيوم

أنشئت الشركة السعودية البحرينية لصناعات الألمونيوم فى عام 1980 فى البحرين لإنتاج الأنواع المختلفة من منتجات الألمونيوم ، وقد واجهت الشركة بعض المصاعب المالية عند بدء أعمالها ، ولكنها استطاعت أن تدفع بحجم أعمالها إلى الأمام خصوصاً بعد أن حصلت من الحكومة على إعانة دعم ، وقد اتسمت منتجاتها بالجودة وانخفاض التكلفة مما أنعكس أيضاً على سمعتها فى مجال الصناعة وفى الأسواق الاستهلاكية ، وتصدر الشركة حوالى 60% من إنتاجها إلى الخارج ، وتحصل الدول العربية على 55% مما تصدره الشركة تقريباً.

وفى عام 1995 قامت إدارة الشركة بتحليل البيئة الداخلية خاصة ما يتعلق بإدارة الإنتاج والعمليات للتعرف على معدلات الكفاءة الإنتاجية ، وقد توصلت النتائج إلى ما يلى :

1- إنخفاض فى إنتاجية العاملين بلغت نسبة 10% عن المتوسط فى السنوات الخمس السابقة.
2- زيادة نسبة إنخفاض الكفاءة الإنتاجية فى العنابر التى يزداد فيها نسبة العمال القدامى إلى العمال الجدد.

3- تعد النسبة منخفضة فى عنابر الإنتاج التى يشرف عليها مشرفون حصلوا على برامج تدريبية فى أساليب الإشراف المختلفة وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية.

4- زيادة فى معدلات غياب العمال عموماً والعمال الجدد بوجه خاص.

5- رغم استخدام المشرفين الأساليب الرادعة لمنع العمال من الغياب (مثل الخصم من المرتبات ، الحرمان من المكافآت ، العلاقات السيئة بين الزملاء والمشرفين) إلا أن معدلات الغياب استمرت فى الزيادة.

6- انخفضت نسبة الغياب بين العمال القدامى مقارنة بالعمال الجدد.

7- ازدادت نسبة الحوادث أثناء الإنتاج بشكل واضح فى 6 شهور الأخيرة.

8- تعطى الشركة فترة راحة للعمال أثناء كل وردية للتغير والحصول على بعض المأكولات والمشروبات ، ولكن لوحظ أن بعض العمال ينتهزون فرصه خروجهم فى فترة الراحة ، ثم لا يرجعون إلى أعمالهم ثانية ، مما أثر على انتظام تشغيل جداول الإنتاج واستغلال الطاقة الإنتاجية للآلات.

9- تميز منتجات الشركة يجعلها تتعاقد على منتجاتها لستة أشهر قادمة على الأقل ، وتود الشركة تدعيم علاقاتها مع عملائها لأن السوق يشهد منافسة شديدة نتيجة دخول منافسين جدد.

10- عدد العاملين بالشركة يكفى لتشغيل خطوط إنتاجها ويتم توزيعه على ورديات العمل ، ولولا كفاية عددهم وزيادته أحياناً عن المطلوب لحدثت الكارثة ، هذا ويتميز معظم العاملين بالمهارة فى أداء الأعمال.

وقد دعى رئيس الشركة إلى اجتماع بهيئة المديرين لدراسة الموقف وتشخيص المشاكل واقتراح الحلول.

المطلوب :

مناقشة الحالة السابقة ودراسة الموقف الذى تواجهه الشركة بحيث يتضمن العناصر التالية :

(1) تشخيص المشكلة. وما إذا كان هذا التشخيص يحتاج إلى بيانات أضافية أم لا ؟

(2) تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة.

(3) تحديد نقاط الضعف والقوة فى الشركة ، وما يمكنك أن تلمسه من فرص أو مخاطر متاحة بالبيئة.

(4) ما هى الأبعاد الواجب مراعاتها لحل مشكلة هذه الشركة ؟ حدد الجهات المسئولة.

الحالـــة التاسعـــة

شركة النصر للأجهزة الكهربائية والالكترونية (فيليبس)

تأسست الشركة عام 1930 باسم فيليبس أورينت ش. م. هولندية وكان النشاط قاصراً على إستيراد بعض البضائع الكهربائية تامة الصنع.

فى عام 1944 تم لأول مرة إنتاج المصابيح الكهربائية ماركة فيليبس محلياً وفى عام 1947 أقامت الشركة مصنعاً لإنتاج المصابيح الكهربائية بالإسكندرية بطاقة إنتاجية لا تتعدى 3 مليون مصباحاً سنوياً. تدرج التوسع إلى أن أصبحت الطاقة الإنتاجية المتاحة فى عام (93 / 94) 75 مليون مصباح وينتظر زيادتها فى نهاية الخطة الخمسية إلى 115 مليون مصباح سنوياً.

وفى عام 1956 أنشأت الشركة أول مصنع فى الشرق الأوسط لتجميع أجهزة الراديو والجراموفون. خضعت الشركة للقانون رقم 118 لسنة 1961 بتأميم رأسمالها بنسبة 50 % ودخلت القطاع العام تحت اسم شركة النصر للأجهزة الكهربائية (فيليبس) ش. م. م.

فى يناير 1980 صدر قرار رئيس الوزراء رقم 17 باعتماد النظام الأساسى للشركة تمثل منتجات الشركة علامة فيليبس التجارية ذات الشهرة العالمية وتحصل على المعونة الفنية من شركة فيليبس الهولندية. وتعتبر الشركة أكبر تجمع من العاملين ذوى مستوى رفيع من العلم

والمعرفة والخبرة والكفاءة فى مجال صناعة المصابيح الكهربائية وأجهزة الراديو والتلفزيون بالإضافة إلى الأجهزة المنزلية والثلاجات والغسالات الكهربائية وأحد مراكز الإنتاج الضخمة والرائدة فى الصناعات الكهربائية حيث يتم استخدام أحدث ما وصل إليه من تكنولوجيا متقدمة فى تلك المجالات.

الأنشطة الإنتاجية بالشركة :

أولاً : مصنع الزجاج والذى يقوم بإنتاج الأغلفة الزجاجية والمستخدمة فى صناعة المصابيح بالإضافة إلى المواسير الزجاجية والمستخدمة فى صناعة اللمبات الفلورسنت بنوعيها (TL - TLD) والطاقة الإنتاجية لمصنع الزجاج 110 مليون غلاف زجاجى (بالونة) سنوياً بالإضافة إلى 10 مليون ماسورة زجاجية سنوياً لإنتاج اللمبات الفلورسنت.

ثانياً : مصنع اللمبات العادية والذى يعد أكبر مصانع إنتاج اللمبات فى الشرق الأوسط وأفريقيا كما يعد أحد أكبر مصانع إنتاج اللمبات فى العالم حيث تبلغ الطاقة الإنتاجية بالتشغيل نظام الورديتين حوالى 75 مليون لمبة سنوياً وتصل الطاقة الإنتاجية إلى حوالى 115 مليون لمبة سنوياً فى حالة التشغيل بنظام الثلاث ورديات يومياً.

ثالثاً : مصنع اللمبات الفلورسنتو الذى يوجد به خطى إنتاج تصل الطاقة الإنتاجية له إلى 10 مليون لمبة فلورست سنوياً وهو يعمل بنظام الورديتين.

رابعاً : مصنع الصوتيات والمرئيات والذى بدأ إنتاجه عام 1956 بإنتاج أجهزة الراديو التى تعمل بالصمامات إلى أن وصل تدريجياً لإنتاج أحدث الأجهزة من الصوتيات والمرئيات التى تساير التطور الهائل فى نظام الإرسال والاستقبال وينتج المصنع حالياً أجهزة التلفزيون الملون الذى يعتبر من أحدث ابتكارات وتصميمات شركة فيليبس العالمية والتى تتمشى مع نظم الإرسال الحديثة.

خامساً : مصنع الأجهزة المنزلية الكبيرة الذى بدأ إنتاجه فى أواخر عام 1983 بإنتاج الثلاجات فيليبس تروبيكا المتطورة سعة 9,5 قدم باب واحد وتم إنتاج الثلاجة 14,5 قدم 2 باب وتم إنتاج الثلاجة 16 قدم 2 باب كما يقوم المصنع بإنتاج الغسالة الكهربائية الأوتوماتيكية ذات التحميل الرأسى وكذلك إنتاج الغسالة الأوتوماتيكية ذات التحميل الأمامى.

يجب ألا نغفل النشاط السادس وهو مراكز خدمة وصيانة منتجات فيليبس والذى يغطى جميع أنحاء الجمهورية لخدمة عملائنا الكرام.

التطورات التى حدثت خلال الفترة الأخيرة.

وأهم التطورات التى حدثت خلال الفترة الأخيرة فنذكر على الصعيد الفنى تحديث قسم إعداد الخلطة بمصنع الزجاج باستخدام تكنولوجيا

متقدمة استخدم فيها الكمبيوتر فى عملية إعداد أوزان الخامات طبقاً للمواصفات الموضوعة بصورة أوتوماتيكية لتلافى الخطأ البشرى بالإضافة إلى إعداد الخليط بصورة دقيقة فائقة. كما يتم التأكد من أبعاد المنتج (الأغلفة والمواسير الزجاجية) عن طريق القياسات المستمرة باستخدام الكمبيوتر والذى يحدد مدى مطابقة المنتج للمواصفات القياسية المطلوبة كما يتم إعداد خرائط الجودة والتى تتيح مراجعة أفضل للعمليات الإنتاجية. أما فى مصنع اللمبات العادية فقد تم تركيب خط إنتاجى متطور تصل سرعته إلى 3600 لمبة فى الساعة بالإضافة إلى 12 خط إنتاجى تم تحديثهم لمواكبة التكنولوجيا الحديثة فى إنتاج اللمبات وتم تركيب وحدة الدهان الألكتروستاتيكية ذات التكنولوجيا الحديثة المتقدمة وقد تم إنتاج لمبات جديدة عالية الجودة طبقاً للمواصفات العالمية وهى لمبات السوفتون الملونة والبيضاء ، وكذلك لمبات السوفتون الشمعة بالإضافة إلى لمبات السوبرلوكس واللمبات العاكسة العادية والملونة.

أما مصنع اللمبات الفلورسنت فقد تم إعداد خطى الإنتاج للمبات (TL- TLD) والموفرة للطاقة لتغيير أى من المجموعتين لإنتاج لمبات TL العادية أو اللمبات TLD لتوفير المرونة الكاملة لإنتاج إحتياجات السوق.

الطريق لتحقيق الجودة الشاملة :

لما كانت الصناعات التى تنتجها الشركة تتطلب إلمام كبير بعلوم التكنولوجيا المتداخلة فى المجالات المختلفة وكذلك توافر المعرفة والخبرات فى تلك المجالات كان لزاماً على الإدارة العليا الإهتمام بالعنصر البشرى والذى أمكن عن طريقه التعامل مع التكنولوجيا المتقدمة الحديثة إحداث التغيير الجوهرى فى طريقة التفكير وطرق العمل معاً ففى منتصف عام 1985 بدأت شركة النصر للأجهزة الكهربائية والإلكترونية برنامج تحسين الجودة بالاستفادة بالخبرات المكتسبة لشركة فيليبس العالمية وتحت إشرافها والتى بدأت برنامج تحسين الجودة فى أكتوبر 1983. وذلك لضمان إستمرار شركة النصر للأجهزة الكهربائية والإلكترونية (فيليبس) إلى الأحسن والتى توفر المنتج المتميز ذا الجودة العالية والأفضل والذى يتيح الخدمة فى سوق مفتوح ووجود منافسة شديدة من منافسين أقوياء. لذا كان من الضرورى تحقيق نظام يسمح بتطوير مستمر يضمن كفاءة استخدام الموارد لتحقيق منتج متميز ذا جودة عالية بأقل تكاليف وعلى هذا كان لا مفر من سرعة البدء فى تنفيذ برنامج تحسين الجودة على اتساع الشركة.

وفى أوائل شهر مايو 1990 أصدر رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب ميثاق عمل يحدد فيه أهداف وسياسة الشركة وكذلك البدء فى تنفيذ برنامج لتحسين الجودة على اتساع الشركة. فمن العناصر الهامة

لتحسين الجودة توصيل سياسة الشركة وخططها وأهدافها لكل مستويات الشركة فكان من الضرورى تحديد أين نقف والى أين نريد أن نكون فى المستقبل القريب والبعيد وهذا يعنى أن نوضح ونناقش أهدافنا فى كل مرحلة ومستوى بمستوى حتى لا تكون السياسة مجرد ألغاز للمستويات المختلفة فنفقد فيها المساعدة الإيجابية لتحقيق الأهداف.

فأعضاء الإدارة العليا يعرفون جيداً ما هى الأهداف ولكن من الضرورى السماح للمستوى التالى لتحديد كيفية تحقيق هذه الأهداف. وهذه العملية تستمر لأسفل سلسلة الإدارة فهى عبارة عن حركتين فى اتجاهين متضادين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى وهذا هو السبيل الذى قاد فى النهاية إلى تنفيذ خطط وأهداف العمل والتى تكون مدعومة من الجميع بدون حدوث أى احتكاكات بين فرد وآخر فالكل يدفع فى نفس الاتجاه لتعظيم محصلة العمل. وبالتشجيع المستمر أمكن التخلص من العديد من العادات غير الصحية وتحويلها إلى سلوك جديد وذلك بالاهتمام بالتدريب على الطرق والأساليب العلمية للعمل كفريق متكامل لحل المشاكل وتحقيق التطوير المطلوب والمستمر فى المجالات المختلفة. فقد تم إرسال العديد من العاملين للتدريب فى الخارج كما تم استقدام خبراء للتدريب فى الداخل بالإضافة إلى تشجيع التدريب الداخلى للعاملين. (المستوى الأعلى يقوم بتدريب المستوى الأقل). ففى شهر يونيو 1990 دعت الشركة الخبير الهولندى مستر ديفريز لإلقاء

مجموعة من المحاضرات لشرح نظام توكيد الجودة (ISO 9004) والتى بها يمكن التعرف على نقاط الضعف فى جميع مجالات العمل فى المنشأة الصناعية بالإضافة إلى وضع أسس لإمكانية التحسين والتطوير المستمر بغية الوصول إلى مستويات أفضل وذلك عن طريق الإهتمام بالمراجعة الذاتية والداخلية للأنشطة المختلفة للشركة

وفى أوائل يوليو 1990 قرر رئيس مجلس الإدارة طبقاً لمتطلبات النظام تشكيل لجنة عليا لتقييم وتحسين الأداء بالشركة وتحت رئاسته وبعضوية جميع رؤساء القطاعات وذلك لتقييم الأداء بالقطاعات المختلة وتحديد الحلول المناسبة للتحسين المستمر لمستوى الأداء فى جميع المجالات وعلى كافة المستويات بغية تحقيق الأهداف المنشودة.

وإستكمالاً للمسيرة وفى أغسطس 1990 دعت الشركة أحد الخبراء المصريين لإدارة ندوة عن تحسين الجودة فى الأداء والتنظيم ، وفى فبراير 1991 دعت الشركة أحد الأساتذة المتخصصين لإلقاء محاضرة أخرى عن طريق تطبيق نظم الجودة الكلية وإعداد دليل الجودة ، وذلك للسادة رؤساء القطاعات ومديرى العموم بالشركة ، وعلى نفس الطريقة ، وفى ديسمبر 1991 دعت الشركة مستر بريمر (Mr. Primer) خبير منظمة الـ (I S O) لإلقاء محاضرة موضوعها التوحيد القياسى والنظام العالمى للجودة وقد كانت تلك المحاضرات هى ركن الزاوية لتفكير متميز وإنطلاقه جديدة لتنفيذ نظم الجودة الكلية.

الحصول على شهادة الأيزو (ISO 9000).

وفى يناير 1993 قرر رئيس مجلس الإدارة إعداد الشركة لتطبيق متطلبات توكيد الجودة (ISO 9000) والحصول على شهادة من جهة دولية معتمدة تفيد ذلك ، وتم التعاقد مع مؤسسة كيما (KEEMA) وهى مؤسسة هولندية مرخص بها بمنح شهادة توكيد الجودة طبقاً لنظام (ISO 9000) بما يفيد أن النظام المعمول به متطابق مع متطلبات نظام توكيد الجودة وذلك بعد مراجعة لجميع نواحى النشاط داخل قطاع الإضاءة بالشركة وتم تشكيل لجنة توكيد الجودة الرئيسية برئاسة رئيس مجلس الإدارة وبعضوية كل من رؤساء القطاعات بالشركة ومديرى عموم المصانع ، وتم تشكيل لجنة توكيد الجودة الفرعية (على مستوى المصانع) برئاسة مديرى العموم وعضوية مديرى الإدارات المختلفة. وتم وضع خطة زمنية للتنفيذ والتى تطلبت 9 أشهر والتى بدأ تطبيقها إعتباراً من شهر مارس 1993 وتم إعلان مؤسسة كيما بالمخطط وأن الشركة سوف تكون جاهزة للمراجعة الخارجية فى ديسمبر 1993.

وقامت الشركة باختيار أحد المهندسين كي يكون مسئولاً عن تطبيق النظام ومراجعاً مركزياً لتنفيذ المراجعة الداخلية طبقاً لمتطلبات نظام توكيد الجودة وقد حصل المراجع المركزى على شهادة معتمدة من برنامج المملكة المتحدة القومى لمقيمى نظم الجودة مما يتيح جدية وسلامة القيام بالمراجعة الداخلية والحفاظ على نظام توكيد الجودة المطبق والعمل على تطويره.

وفى الوقت المحدد تم إجراء المراجعة الخارجية من قبل مؤسسة كيما والتى أسفرت عن أن النظام المعمول به مطابق لمتطلبات نظام توكيد الجودة وتم الحصول على شهادة تفيد ذلك لقطاع الإضاءة بالشركة. ويتم عمل مراجعة دورية من قبل مؤسسة كيما للتأكد من أن الشركة تعمل على التحسين المستمر للجودة بالإضافة إلى الحفاظ على المستوى الذى وصلت إليه الشركة والذى منحت الشهادة بموجبه.

وعلى نفس الطريق تم الحصول على شهادة توكيد الجودة لباقى مصانع الشركة وهى قطاع الأجهزة المنزلية ومصنع الراديو والتلفزيون ومصنع الثلاجات والغسالات والإدارة العامة لمراكز الخدمة وكذلك الإدارة العامة للخدمات الصناعية والمرافق وبذلك تكون الشركة بجميع مصانعها قد حصلت على شهادة الأيزو (ISO 9002).

أهمية تطبيق نظام (ISO 9002).

إهتمت شركة فيليبس العالمية فى الثمانينات بضرورة تطبيق نظام الجودة على نطاق الشركة لضمان التحسين المستمر فى جميع أوجه الأنشطة وعلى جميع المستويات وفى أواخر الثمانيات أصبح من الضرورى تطبيق نظام توكيد الجودة فى جميع مصانع شركات فيليبس فى جميع أنحاء العالم خطوة على طريق الحصول على جائزة فيليبس للجودة والتى أحد متطلباتها هو تطبيق نظام الأيزو 9000(ISO 9000) وذلك لمواجهة المنافسة القوية فى السوق العالمى بالإضافة إلى الإهتمام العالمى

الكبير بالجودة الكلية لتطبيق نظام الجودة الشاملة من إنعكاسات على فعالية الأداء والإنتاجية وكذلك ثقافة المنشأة

فوائد الحصول على شهادة الأيزو 9002 (ISO 9002).

1- زيادة القدرة التنافسية للشركة عن طريق تحسين صورة الشركة لدى المستهلك المحلى وذلك عن طريق توضيح مدى إهتمام الشركة بالجودة وأنها تضع ذلك على رأس أولوياتها كما أن فرصة التصدير لمنتجاتها للأسواق العالمية ممكنة طبقاً لاشتراطات منظمة الجات.

2- تحقيق التلاحم بين مجموع العاملين على جميع المستويات للسير قدماً نحو تحقيق أهداف الشركة المتعلقة بالجودة والإنتاجية وزيادة مستوى إنجازات العاملين فيها عن طريق إشتراك النقابة فى جميع مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ لبرامج تطبيق الجودة.

3- زيادة الشعور بالانتماء للشركة من قبل العاملين حيث الشعور بالزهو والفخر والثقة بالنفس بسبب ما تم تحقيقه بالحصول على شهادة توكيد الجودة والتى تثبت مقدرة العامل المصرى الذى لا يقل عن مثيله فى أى بقعة من بقاع العالم المتطور .

4- تقليل الإعتماد على الفرد بالإعتماد على النظام لضمان مسيرة وأعمال الشركة فى الإتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف المنشودة.

5- تحقيق زيادة مباشرة فى أرباح الشركة نتيجة خفض نسب التالف فى جميع مراحل الإنتاج بالإضافة إلى زيادة المبيعات والإستخدام الأمثل للموارد.

6- رفع مستوى الأداء بصورة مستمرة بالإضافة إلى رفع مستوى المعرفة لدى العاملين وبالتالى تغير ثقافة الشركة إلى مستوى أفضل.

7- وضع العميل فى بؤرة الإهتمام بوضعه على رأس قائمة أهداف المنظمة بغية خدمة متميزة.

8- الإهتمام ببناء علاقات قوية مع الموردين.

9- مراجعة نظم العمل بصورة منتظمة عن طريق تطبيق نظم المراجعة الذاتية والمراجعة الداخلية مما يضمن سلامة النظام المعمول به.

10- تطوير النظام القائم باستمرار فى إتجاه التحسين وخفض التكلفة بغية الوصول إلى الكمال ، بما ينعكس على جودة الأداء وخفض التكلفة.

11- تحسين طرق الإتصال داخل الشركة وخارجها.

مراجع الباب السادس

المراجع العربية

(1) أبو ناعم ، د. عبد الحميد مصطفى ، الإدارة الاستراتيجية : إعداد مديرى القرن الحادى والعشرين (القاهرة : غير مبين الناشر ، 1997)

(2) د. السيد ، إسماعيل محمد ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية (الإسكندرية : المكتب العربى الحديث 1990) ،

(3) جوران ، نيلز ، وروي ، جان ، ووتر ، ماجتر ، الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن ، أفكار عالمية معاصرة ، ترجمة علا أحمد صلاح ، الإشراف العلمي د. عبد الرحمن توفيق (القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2003).

(4) رينولدز ، جون أسلوب الحالات فى التنمية الإدارية دليل الاستخدام الفعال ، ترجمة : رائدة زواتى ، وخلود منكو (عمان : المنظمة العربية للعلوم الدارية ، 1981)

(5) د. عامر ، سعيد يس ، استراتيجيات التغيير ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الادارى ، القاهرة 1994.

(6) د. عامر ، سعيد يس ، الإدارة وسرعة التغيير ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الادارى ، القاهرة ، 1995.

(7) د. غراب ، كامل السيد ، الإدارة الاستراتيجية ، أصول علمية وحالات عملية (الرياض : غير مبين الناشر ،سبب النشر)

المراجع الأجنبية

(8) David, fred R., Conceptsol Strategic Management (Ohio : Merrill publishing Company, 1989) 330 3M.

(9) Higins , James M. & Vincze , Julian W., Strategic Management : Text and Cases (New York : Harcourt Brace Jovanovich , 1993), P.P 467 - 476

(10) Miller , Alex & Dess, Gregory G., Strategic Management (New York : McGraw-Hill Companies, Inc , 1996), PP. 48-53.

(11) Reynolds, John , Case Method in Management Development : Guide for Ellective use (Geneva : ilo , 1980.

رقم الإيداع

98 / 13758

الترقيم الدولي

977 – 5919 – 51 – 5

المؤلف

- يعمل عضوا بهيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة.
- يقوم بتدريس مقررات إدارة الأعمال والإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، ونظم المعلومات الإدارية .
- قام بالتدريس في كثير من الجامعات والمعاهد العليا المصرية والعربية .
- شارك في العديد من المؤتمرات والندوات العلمية في مصر والدول العربية.
- شارك في تصميم وتنفيذ العديد من الاستشارات والبرامج التدريبية في مجال تنمية التخطيط الإستراتيجي والموارد البشرية والمهارات الإدارية والمجالات التسويقية والبيعية.
- من أهم مؤلفاته إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وإدارة الأعمال والإدارة العامة في ظل توجهات الحكومة الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية والإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية

الكتاب

- يعـرض هـذا الكتـاب لأسـس ومفـاهيم الإدارة الاسـتراتيجية ودورها فى مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.
- يتناول مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها.
- كمـا يتنـاول رؤيـة ورسـالة المنظمـة وكيفيـة صـياغتها وبنـاء الغايات والأهداف التنظيمية.
- ويعـرض الخطـوات ومراحـل بنـاء الاسـتراتيجية الفعالـة فـى منظمات الأعمال تركيزاً على صياغة الاستراتيجية وتطبيقها ومراجعتها وتقييمها.
- وأخيـراً يعـرض الكتـاب لمـنهج الحـالات العمليـة فـى الإدارة الاستراتيجية لتنميـة المهـارات الفكريـة مـن خـلال مـن خـلال الحالات والمواقف التطبيقية.